



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACION DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL**

**Diseño de un Sistema de Control de Gestión, para el estándar Selección y Adquisición de la función Gestión y Uso de Medicamentos de un Hospital Gineco-obstétrico de la ciudad de Guayaquil, basado en el Cuadro de Mando Integral y alineado a las políticas de un organismo internacional para la acreditación en servicios hospitalarios.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.**

**AUTOR:** Flores Arroyo, Xavier Gastón, Econ. C.P.A.

**DIRECTOR:** Subía Guerra, Jaime Cristóbal, Econ. MBA.

**CENTRO UNIVERSITARIO: GUAYAQUIL**

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

MBA. Economista

Jaime Subía Guerra

### DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado ***“Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión, para el estándar Selección y Adquisición de la función Gestión y Uso de Medicamentos de un Hospital Gineco-obstétrico de la ciudad de Guayaquil, basado en el Cuadro de Mando Integral y alineado a las políticas de un organismo internacional para la acreditación en servicios hospitalarios”***, realizado por Xavier Gastón Flores Arroyo; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2014

f) .....



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Flores Arroyo Xavier Gastón, declaro ser el autor del presente trabajo de fin de maestría Diseño de un sistema de Control de Gestión, para el estándar Selección y Adquisición de la función Gestión y Uso de Medicamentos de un Hospital Gineco-obstétrico de la ciudad de Guayaquil, basado en el Cuadro de Mando Integral y alineado a las políticas de un organismo internacional para la acreditación en servicios hospitalarios, de Magister en Auditoría Integral, siendo Econ. MBA Jaime Cristóbal Subía Guerra director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. ....

Autor Flores Arroyo Xavier Gastón

Cédula 0905450201

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi familia, especialmente a mi Esposa e Hijas quienes me acompañan en el caminar de la consecución de mis objetivos y constituyen el pilar fundamental de mi vida, dándome el cariño e impulso necesario para continuar en mi formación profesional; a mi Padre por su constante preocupación e impulso en que continúe mis estudios y a mi Madre por ser esa luz permanente y protectora de mis sueños.

Econ. Xavier Gastón Flores Arroyo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios que me ha dado vida y salud para seguir adelante junto a mi familia, a mi Esposa e Hijas por entenderme y darme el aliento a culminar mi proyecto, por la paciencia cuando no he podido compartir ciertos momentos por dedicarlo a mis estudios, a mi Padre y Hermanos por su confianza y motivación a lograr mi meta, al Director de tesis por su guía académica, al organismo de salud que me apoyó al brindarme una oportunidad para desarrollar mi trabajo de grado en tan prestigiosa entidad, a la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme admitido entre sus posgraduados para seguir nutriéndome de conocimientos, a mis compañeras y compañeros de estudio por la oportunidad de compartir el esfuerzo que realizamos a lo largo de esta maestría.

Econ. Xavier Gastón Flores Arroyo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTCT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Descripción del estudio y justificación.....	5
1.2 Objetivos y resultados esperados.....	7
1.2.1 Objetivos.....	7
1.2.2 Resultados esperados.....	7
1.3 Metodología.....	8
1.3.1 Definición del macro conceptual.....	8
1.3.2 Análisis estratégico de la empresa.....	8
1.3.3 Sistema de control de gestión.....	9
1.4 Alcance.....	9
1.5 Presentación del trabajo de grado.....	9
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>11</b>
MARCO REFERENCIAL.....	11
2.1 Marco Teórico.....	11
2.1.1 Concepto de control de gestión.....	11
2.2 Evolución del control de gestión.....	12
2.3 Cuadro de mando integral.....	14
2.3.1 Origen.....	14
2.3.2 Definición.....	14
2.3.3 Objetivos.....	15
2.3.4 Elementos.....	16
2.3.5 Principios.....	20
2.4 Políticas de acreditación.....	22
2.4.1 Introducción.....	22
2.4.2 Estándares.....	23
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>24</b>
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL HOSPITAL BASADO EN EL ESTÁNDAR SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DE LA FUNCIÓN GESTIÓN Y USO DE MEDICAMENTOS.....	24
3.1 Análisis estratégico de la empresa.....	24
3.1.1 Introducción.....	24
3.1.2 Definición del negocio.....	24
3.1.3 Misión, visión, valores y organigrama funcional.....	26
3.2 Acreditación del estándar selección y adquisición de medicamentos.....	28
3.2.1 Estándar Selección y Adquisición de Medicamentos.....	28
3.2.2 Estándar selección y adquisición de medicamentos: Estándares, Intención y Elementos.....	29
3.2.2.1 Estándares.....	32
3.2.2.2 Estándar MMU 2.....	32
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>36</b>

## CONTENIDOS

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ESTÁNDAR SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS.....	36
4.1 Evaluación del sistema.....	36
4.2 Situación Actual a los requerimientos de las políticas de acreditación para el estándar de selección y adquisición de medicamentos.....	37
4.2.1 Cuestionario de evaluación.....	37
4.3 Resultados de aplicación del cuestionario.....	42
4.4 Análisis FODA.....	43
4.4.1 Formulación de estrategias.....	46
4.4.2 Matriz de síntesis estratégica.....	53
4.4.3 Objetivos estratégicos.....	55
4.4.3.1 Objetivos de la perspectiva financiera.....	56
4.4.3.2 Objetivos de la perspectiva cliente.....	56
4.4.3.3 Objetivos de la perspectiva procesos internos.....	57
4.4.3.4 Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	58
4.4.4 Mapa estratégico Estándar Selección y Adquisición.....	59
4.5 Indicadores estratégicos.....	61
4.6 Cuadro de mando integral.....	66
4.7 Implementación y aprobación de la propuesta.....	70
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79

## RESUMEN

El propósito del Hospital Gineco Obstétrico es brindar asistencia médica con el más alto nivel de calidad y calidez a las mujeres en edad fértil y embarazadas en las especialidades de Ginecología, Obstetricia y Neonatología, cuenta con la certificación de calidad ISO 9001-2000 9001-2008, lo que asegura que la institución cumple con estándares de calidad en todas las áreas, los Directivos apuestan por un proyecto más ambicioso al optar por la acreditación de la Joint Commission International, único organismo a nivel mundial en calificar los servicios de salud, concediendo certificación a quienes cumplan con los elementos medibles, lo que confiere mayor seguridad en los procesos y protocolos otorgando mayor confianza al binomio madre e hijo. Con la finalidad de contribuir al logro de la meta del hospital, como maestrante he diseñado una herramienta de control de gestión para el estándar Selección y Adquisición basado en el cuadro de mando integral, la misma que al implementarse, proporciona un sistema de gestión, el cual incluye controles, evalúan el cumplimiento de programas, permiten verificar la alineación de las políticas, estrategias y tácticas, las acciones y sus resultados que permitirán lograr la acreditación internacional.

**PALABRAS CLAVES:** Seguridad, gestión, acreditación, herramienta.



## **ABSTRACT**

The purpose of Obstetrics and Gynecology Hospital is providing health care to the highest standard of quality and warmth to all women of childbearing age and pregnant women in the fields of Gynecology, Obstetrics and Neonatology, has the quality certification ISO 9001-2008 90001-2000 This ensures that the institution meets quality standards in all areas, the Governing opt for a more ambitious project to opt for accreditation from the Joint Commission International, the only global body to review health services, granting certification to meet the measurable elements, giving greater security processes and protocols giving more confidence to the mother and son duo. In order to help achieve the goal of the hospital, as maestrante I designed a tool of management control to the standard Selection and Acquisition based on the balanced scorecard, the same that when implemented, provides a management system, the including controls evaluate compliance programs allow verifying the alignment of policies, strategies and tactics, and actions and results that will achieve international accreditation.

**KEYWORDS:** Security, management, accreditation, tool

## INTRODUCCIÓN

En esta última década se habla mucho de la calidad, de planes estratégicos, de objetivos y estrategias a todo nivel tanto en empresas públicas, privadas y organizaciones de todo tipo, direccionadas a metas prometedoras como alcanzar una mejor productividad y ofrecer cada vez un mejor servicio, mejorando continuamente los procesos para conseguir una mejor ubicación en su sector, es por eso que el Hospital Gineco Obstétrico, que es un organismo sin fines de lucro, brinda asistencia en servicios médicos hospitalarios y ambulatorios al binomio madre e hijo y a mujeres en edad fértil de escasos recursos económicos en especialidades de Ginecología, Obstetricia y Neonatología, implementó un Sistema de Gestión de Calidad y se certificó en las normas ISO 9001:2000, para asegurar que la institución cumple con estándares de calidad, siendo estos evaluando constantemente reiterando compromiso de mejoramiento continuo en todas las áreas.

Para ello el Hospital tiene como objetivo dentro de su planificación estratégica, lograr otra certificación esta vez en los servicios de salud, con un organismo internacional, como es la Joint Commission International (JCI) cuyos estándares son los más altos a nivel mundial, en lo que se refiere a la seguridad del paciente, es por eso que el trabajo de grado ha sido diseñado y desarrollado considerando el estándar Selección y Adquisición de la Función Gestión y Uso de Medicamentos (MMU) de la JCI, compuesto por declaraciones de intención y elementos medibles, los cuales abarcan el sistema y los procesos que efectúa la organización.

Considerando estas premisas el objetivo de este trabajo se centra en diseñar e implementar un Sistema de Control de Gestión para el estándar "Selección y Adquisición", de la función Gestión y Uso de Medicamentos de un Hospital Gineco-obstétrico de la ciudad de Guayaquil, basado en el Cuadro de Mando Integral y alineado a las políticas de un organismo internacional para la acreditación en servicios hospitalarios.

En la presente tesis se plantearon cuatro capítulos que comprende:

El Capítulo I presenta la descripción del estudio, sus objetivos, la metodología utilizada y su alcance.

El Capítulo II trata el marco conceptual del sistema de control de gestión.

El Capítulo III corresponde al diseño de la herramienta del sistema de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral y ajustado al estándar de acreditación.

El Capítulo IV se refiere a la implementación del diseño del sistema de control de gestión para el estándar selección y adquisición de medicamentos, se exponen conclusiones y se plantean recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Descripción del estudio y justificación

Desde sus inicios, hace más de seis décadas el Hospital Gineco-obstétrico (HGO) se convirtió en un referente científico, tecnológico y académico del desarrollo de la obstetricia en el país, contribuyendo al mejoramiento de la vida de los ecuatorianos, su propósito es brindar asistencia médica con el más alto nivel de calidad y calidez a las personas, en las especialidades de Ginecología, Obstetricia y Neonatología, en el año 2006 se implementó el Sistema de Gestión de Calidad para certificarse con las normas ISO 9001:2000, lo que asegura que la institución cumple con estándares de calidad, involucrando a todas las áreas del hospital en un proceso de mejoramiento continuo.

Como parte de su plan estratégico, uno de los objetivos del hospital es ubicarse entre los 10 mejores hospitales de Latinoamérica en su ámbito, para ello ha marcado las pautas para lograr la acreditación Joint Commission, el mayor organismo de acreditación del mundo y también el que tiene mayor categoría, cuya certificación se exhibe en las mejores instituciones de salud a nivel mundial.

Para la consecución de este objetivo, es fundamental el desarrollo de nuevas estrategias que le permitan confrontar con efectividad los cambios del entorno interno y externo para lograr un desarrollo sostenido; sin embargo, si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que apoyen su materialización, podría no lograrse su consecución. La ejecución de la estrategia requiere el mejor esfuerzo de todo el conjunto de personas de la organización involucradas, en tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia.

Al resultar los indicadores de gestión tradicionales insuficientes para cuantificar y cualificar el alcance de metas, objetivos y posteriormente analizar la brecha resultante de esta medición, es necesario desarrollar una nueva estrategia. De allí la importancia del uso de indicadores de gestión ya que como la señala *Jesús Beltrán en su libro de Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad*, los indicadores de gestión son los “signos vitales” de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades, los indicadores de gestión nos son fines, sino medios para ayudar a lograr los fines.

Los Sistemas de Gestión basados en indicadores vincula información clave de una organización respecto a sus objetivos para la medición de sus resultados; de acuerdo con los

principios modernos de gestión empresarial, los indicadores son parte fundamental del diseño, es decir en su planificación se fijan objetivos, metas y estrategias, así como la programación de los mecanismos de control, con base en indicadores, es así, como se generan los denominados sistemas de gestión basados en indicadores.

Es importante considerar la cantidad de variables que se identifican y se correlacionan, hacia el cumplimiento de los objetivos misionales y el horizonte de su visión en la organización; por tal motivo es necesario contar con información debidamente sistematizada, apoyada en controles claves que permitan monitorear el grado de cumplimiento, su alineación a las políticas y estrategias con el objeto de observar o medir los niveles de ejecución esperados y cambios.

Una representación adecuada de control y monitoreo es el tablero de indicadores que constituye una forma de sistematización, identificando aquellos que corresponden a los niveles estratégicos, tácticos u operacionales, este enfoque facilitará las acciones pertinentes y la gestión organizacional. Los sistemas de gestión basados en indicadores son necesarios para poder mejorar. Navarrete M. H 2002 indica que “Lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar<sup>1</sup>”. Actualmente, se extiende la gestión a todas las actividades que puedan repercutir en los resultados de una organización. Se entiende como prioritario controlar e implantar sistemas de gestión de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad Laboral y Salud Organizacional, entre otros.

En virtud de los diferentes recursos a destinarse en mantener un sistema de gestión y la información que se genera, es necesario considerar la optimización de esfuerzos, talento humano y costos, por consiguiente es importantes la focalización en temas comunes que evite duplicidades, los relevantes de impacto en la gestión y su simplicidad, de tal forma que su lectura sea dinámica y de fácil interpretación.

Considerando estos criterios se ha planteado el desarrollo del presente trabajo, que tiene como fin brindar a la Dirección del Hospital, la propuesta de diseño e implementación de un sistema de control de gestión, alineado a las políticas de acreditación de un organismo especializado que aporte a la mejora continua, de la función Gestión y Uso de Medicamentos, en relación con el estándar Selección y Adquisición de medicamentos.

Una implementación exitosa de este sistema de control de gestión podría ayudar al hospital a: brindar a sus directivos una herramienta que les permita apoyar la toma de decisiones,

---

<sup>1</sup>Navarrete M. H 2002, **Gerencia de Procesos**

orientadas a la ejecución de acciones de mejoramiento continuo y en lograr la acreditación internacional, para su proyección futura, manteniendo el pleno control sobre su gestión.

## **1.2 Objetivos y resultados esperados**

### **1.2.1 Objetivos.**

#### **Objetivo General**

Diseñar e implementar un sistema de Control de Gestión para el estándar “**Selección y Adquisición**“, de la función Gestión y Uso de Medicamentos de un Hospital Gineco-obstétrico de la ciudad de Guayaquil, basado en el Cuadro de Mando Integral y alineado a las políticas de un organismo internacional para la acreditación en servicios hospitalarios.

#### **Objetivos Específicos**

Diseñar e implementar un sistema de control para la gestión y uso de medicamentos respecto al estándar Selección y Adquisición que permita mantener una mejora continua del proceso.

Determinar los elementos necesarios del estándar, para la acreditación en servicios hospitalarios, establecidos por un organismo internacional, para la Selección y Adquisición de medicamentos.

Dotar al Hospital de una herramienta de gestión con un enfoque estratégico (Cuadro de Mando Integral), que permita la medición y evaluación de metas y objetivos del estándar Selección y Adquisición, creando las bases para un proceso de gerenciamiento estratégico, integrado y sistemático.

### **1.2.2 Resultados esperados.**

#### **a) Resultados Técnicos de Gestión:**

Contar con una herramienta de gestión, que permita medir los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión inherente al estándar Selección y Adquisición, de la función gestión y uso de medicamentos, de tal forma que permita alinear la estructura organizacional a las políticas de acreditación internacional, permitiendo la mejora continua de los servicios que brinda el hospital y la satisfacción de sus usuarios.

**b) Resultados de la aplicación técnica para el estándar Selección y Adquisición en función de la gestión del Hospital para su acreditación internacional:**

Mantener un control adecuado sobre la gestión y uso de medicamentos, respecto a la Selección y Adquisición, a través de un proceso continuo, multidisciplinario y participativo, basado en la eficiencia, seguridad y calidad de los medicamentos, estructurado por elementos mediables a través de indicadores de gestión.

**1.3 Metodología.**

**1.3.1 Definición del marco conceptual.**

En la primera etapa (Capítulo II) se realizará una revisión bibliográfica de los conceptos y los distintos enfoques relacionados con los sistemas de control de gestión. A partir de esta revisión, se definió el marco referencial para el desarrollo del trabajo y se seleccionó el modelo a utilizar para el diseño de la herramienta de gestión para este caso aplicado. Una vez establecido dicho modelo, el trabajo se estructuró en dos partes principales, la primera se refiere al diseño de la herramienta del sistema de control de gestión para selección y adquisición (Capítulo III) y la segunda a la implementación del diseño del sistema de control de gestión (Capítulo IV).

**1.3.2 Análisis estratégico de la empresa.**

En el desarrollo del Capítulo III se consideró efectuar el diseño de una visión estratégica que permita tener el conocimiento, el direccionamiento estratégico de la organización y un diagnóstico interno del hospital, mediante el esquema de sistema de control de gestión de la función Gestión y Uso de Medicamentos del Hospital, enfocado en el estándar Selección y Adquisición de medicamentos, se obtendrá un conocimiento del negocio, conocer su misión y objetivos.

El trabajo de grado se realizó en base al conocimiento de la organización, mediante el estudio de los factores de su entorno. Lo que permitió conceptualizar el sector competitivo en que se desenvuelve y las áreas de su interés. El siguiente paso consistió en realizar un diagnóstico interno de la organización, enfocado en la Gestión y Uso de Medicamentos respecto al estándar Selección y Adquisición, revisando la información estratégica, operacional, organizacional y mediante la realización de entrevistas y aplicación de un cuestionario de validación con el personal relacionado al área involucrada, a fin de evaluar el grado de conocimiento sobre las estrategias del Hospital.



### **1.3.3 Sistema de control de gestión.**

En el Capítulo IV se desarrolló e implementó el diseño del Sistema de Control de Gestión, el cual se realizó con un enfoque estratégico y sistemático en relación con la misión y la visión de hospital, ajustado a estándar Selección y Adquisición, de la función Gestión y Uso de Medicamentos.

Siendo la comunicación con los Directivos del hospital un factor importante, se consideró la presentación de avances continuos para recibir retroalimentación que nos permita validar los resultados de las etapas y redefinir las estrategias planteadas, a fin de contar con una herramienta de gestión que permita controlar y mantener un proceso de mejoramiento continuo.

### **1.4 Alcance**

La propuesta planteada en el presente trabajo abarca el diseño e implementación de un sistema de control de gestión para el hospital, relacionado con el estándar Selección y Adquisición, de la función Gestión y Uso de Medicamentos.

Una vez diseñada e implantada la herramienta de gestión permitirá controlar y ajustar la gestión del hospital, respecto al estándar Selección y Adquisición, de la función Gestión y Uso de Medicamentos para la acreditación internacional y monitorear a futuro la mejora continua de esta función relacionada con los servicios que brinda el hospital a sus usuarios, herramienta que será entregada a la organización previa la inducción necesaria para su aplicación.

### **1.5 Presentación del trabajo de grado**

El presente trabajo de grado está estructurado en cuatro capítulos:

El Capítulo I muestra las generalidades del trabajo, la introducción, el planteamiento del estudio, su justificación, los objetivos, resultados esperados, alcances y la metodología de trabajo empleado en su desarrollo. En este capítulo se fundamenta la problemática de gestionar eficazmente la estrategia, señalando su relevancia en el contexto de la globalización y la dinámica de los mercados actuales.

El capítulo II presenta la parte conceptual del sistema de control de gestión.

El Capítulo III corresponde al Diseño de la herramienta del sistema de control de gestión para la Función Gestión y Uso de Medicamento para el estándar Selección y adquisición, determinado el esquema para su posterior implementación en el cuarto capítulo, definiendo lo que hay que hacer para obtener un diagnóstico de la organización, analizar sus resultados determinando los medios a utilizar para realizar un seguimiento a la gestión y soluciones a las oportunidades de mejoras.

El Capítulo IV es la Implementación del Sistema de Control de Gestión, donde se aplica el diseño desarrollado en el tercer capítulo, se efectúa un análisis estratégico, considerando, factores internos y externos, el sector en el que se desenvuelve y las perspectivas de crecimiento. En el diagnóstico del hospital, se analizan los problemas principales y se determinó la causa raíz. El análisis FODA, tomando en cuenta la misión y la visión del HGO, objetivos estratégicos, posteriormente se presentan las iniciativas estratégicas a implementarse, indicadores, reuniones de seguimiento, ciclo de mejora continua y maneras para efectuar el seguimiento de las acciones correctivas, se señalan las principales conclusiones obtenidas en la implementación del trabajo se plantean recomendaciones para su mejora.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

## **2.1 Marco Teórico**

### **2.1.1 Concepto de control de gestión.**

Todas las actividades que realizamos poseen implícitamente elementos de control, si lo ejecutado no está de acuerdo con lo planeado, se efectúan rectificaciones; y de forma general, el control<sup>2</sup> consiste en un proceso de orientación hacia lo definido o esperado.

Las necesidades de planificar en mediano y largo plazo, debido a la complejidad creciente de tomar decisiones apropiadas en situaciones coyunturales, motiva a las organizaciones a incluir en sus actividades, el desarrollar sistemas de información que les permita minimizar esas incertidumbres, para la toma de decisiones y orientar sus planificaciones; en este contexto el control de gestión no es una herramienta nueva, alcanzando en los últimos años especial importancia en el mundo de los negocios.

El control de gestión, como un valor agregado busca influenciar en el resultado deseado o planificado de tal forma que aumente la posibilidad de que estos sucedan; es decir, el control de gestión es un sistema de direccionamiento permanente hacia el futuro de la organización, conforme a sus planeaciones y no se limita a controlar únicamente lo realizado.

Se relaciona al control de gestión con la formulación de indicadores, de índole financiero y no financiero, como una gestión de seguimiento aislado, sin embargo, se observa que el control de gestión integra estas herramientas que permiten medir el grado de cumplimiento de un objetivo previsto, constituyéndose los indicadores, en expresiones cuantitativas que permiten un mejor análisis del avance de la estrategia utilizada en la ejecución de las actividades y operaciones de las organizaciones, por ello desde una perspectiva integral, se puede decir que el control de gestión llega a constituirse en un sistema integrado y coherente de información sobre el desarrollo de las actividades financiera y no financiera, que permite tener una visión global de la gestión de la empresa, facilitando y apoyando oportunamente las decisiones adecuadas para que se cumpla la estrategia adoptada por los directivos.

El control de gestión, inicia en los niveles superiores de toda organización y debe de desplegarse hacia los niveles inferiores, de tal forma que permita ir alineando al personal de

---

<sup>2</sup> Administración de empresas (n.d.). Obtenido el 22 de abril de 2013

la empresa, respecto a sus objetivos misionales y en su camino ir afinando las acciones pertinentes para desarrollar y potenciar sus fortalezas, así como neutralizar las posibles debilidades o desviaciones que se llegaren a suscitar.

## **2.2 Evolución del control de gestión<sup>3</sup>**

El hombre desde la antigüedad, tuvo la necesidad de organizar sus acciones y recursos, con el fin de supervivencia y expansión, dando así inicio de un incipiente proceso de regulación y definición de actividades permitiéndole cierta sostenibilidad para cubrir sus necesidades básicas, como obtener alimentos, herramientas, tener un lugar donde asentarse y seguridad, fijándose ciertas responsabilidades entre los miembros de su comunidad; este proceso que nace de forma intuitiva, se va perfeccionando en el tiempo, evolucionando en base de sus necesidades, mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución hasta constituirse de forma general, en sistemas afinados hacia determinadas especialidades, llegando a ser parte importante para cualquier organización.

Con el avance del tiempo, el desarrollo de la sociedad, de los sistemas de producción que evolucionó con el progreso científico técnico y las revoluciones industriales, nace también nuevas dificultades para enfrentar situaciones complejas, que exige mayor análisis, para enfrentar los desafíos que se presenten y que permitan sobrellevar un nivel de competencia adecuado, aspectos que motivan ideas y términos como la gestión.

Los cambios en las estructuras organizacionales generadas por la creciente especialización o división del trabajo, la diversidad de funciones y la necesidad de coordinación entre ellas, inciden en la necesidad de un control para toda las actividades de la organización, que implique la evaluación de la gestión en todos sus niveles y funciones; estos factores hacen que se vaya incorporando la expresión “Control de Gestión” al lenguaje de la administración y con ello un nuevo nivel de control, como la evaluación de las decisiones adoptadas por la dirección para la implementación de la estrategia y su capacidad para conducir a la organización al logro de sus objetivos; entendiéndose el control de gestión como una técnica para el seguimiento de la gerencia de empresas, a fin de verificar la consistencia entre lo planificado y ejecutado, la información que esto genera, es un insumo estratégico que conforme a su oportunidad y confiabilidad, sirve para el éxito de la gestión empresarial.

---

<sup>3</sup> Betancourt Partido y García Vidal. (n.d.). *El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano* en Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido el 22 de abril 2013

Las comunicaciones y tecnología en general, con su acelerado desarrollo, también tiene su influencia, motivando procesos nuevos y dinámicos que afecten la estructura y comportamiento de las organizaciones, los costos de almacenar información y su acceso disminuyeron por la creación de base de datos que recopila información y su uso eficiente, aspectos que contribuyen para que el control de gestión sea un proceso ágil y permanente, que permite conciliar, relacionar e involucrar elementos de otros componentes, generándose información importante que conjuntamente con los indicadores, define el resultado de la gestión en las organizaciones.

En las empresas, la forma tradicional de medir el desempeño, se apoya en la información de la contabilidad y de los estados financieros básicos; su análisis financiero como herramienta de control de gestión, consiste la aplicación de un conjunto de técnicas, como análisis de razones, análisis vertical y horizontal, análisis Du Pont para determinar la posición financiera de la empresa a una fecha determinada, también utilizan información histórica para la generación de indicadores y elaboración de proyecciones para la toma de decisiones. Similar horizonte presenta otros instrumentos como los presupuestos que es una expresión formal, cuantitativa de los planes, programas y proyectos de una empresa, que proporcionan un punto de vista referencial de medición; observándose de forma general que son rígidos y no permiten adaptarse para incorporar los cambios del entorno y sus análisis se centra en información de carácter financiero.

A fin de adaptar una estrategia competitiva, sobre el entorno en el que se desenvuelve una empresa, el control de gestión evolucionó para superar una de sus limitaciones, el énfasis en los procesos internos y el considerar información de su entorno y otros grupos de interés, por lo que posteriormente el control de gestión no solo se centró en la información financiera, sino que incorporó la existencia de otros factores como los indicadores no financieros que inciden en el proceso de creación de valor. Al respecto, la incorporación de información sobre el ámbito estratégico en el proceso de control de gestión se da por la importancia que tiene la adopción de estrategias adecuadas que permitan alcanzar algún tipo de fortaleza competitiva. En resumen el control de gestión se encarga de reunir, analizar e interpretar información cuyo objetivo es la evaluación sistemática de la organización en su conjunto aportando valor agregado al gerenciamiento de las organizaciones en general.

## **2.3 Cuadro de mando integral**

### **2.3.1 Origen.**

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral<sup>4</sup> (Balanced Score Card) datan de inicios de los años 90, cuando la división de investigación de KPMG de Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio a cargo del profesor de Harvard, Dr. Robert Kaplan en conjunto con Davis Norton, sobre varias empresas, denominado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio se motivó por cuanto los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, dependían básicamente de las valoraciones de la contabilidad financiera y se estaban volviendo obsoletos, se estimaba que la dependencia de mediciones de actuación financiera estaba limitando la capacidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. Las conclusiones de este estudio fueron dadas a conocer en el artículo “El Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business Review (1992).

Por esos años, varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implementar el CMI en sus organizaciones. Los Directivos de estas empresas visualizan algo adicional que un sistema de mediciones, buscaban utilizar el nuevo sistema para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias, lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajos precios, y hacia la generación de crecientes oportunidades ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor agregado y a la medida.

El trabajo realizado por los directivos, hizo énfasis en la importancia de vincular los indicadores del CMI con la estrategia de una organización. Por el contrario, en aquella época las empresas intentaban mejoras en procesos existentes, mediante la optimización de costos, calidad y tiempos, pero no identificaban procesos realmente estratégicos, que deben ejecutarse con precisión, para que la estrategia empresarial tenga el éxito previstos en sus objetivos.

### **2.3.2 Definición.**

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un Cuadro de Mando Integral debe reflejar la estrategia del negocio, es una herramienta para movilizar a los integrantes de la organización hacia el cumplimiento de la misión, canalizando sus energías, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores hacia el logro de metas estratégicas de largo

---

<sup>4</sup> Betancourt Partido y García Vidal. (n.d.). *El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano* en Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido el 22 de abril 2013.

plazo, permite guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro, utilizando medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales organizacionales y departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Con ello se quiere destacar que un Cuadro de Mando Integral<sup>5</sup> es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separados en perspectivas, es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El CMI es un sistema de control estratégico de gestión para las empresas, que se orienta a la construcción de indicadores de desempeño claves, de acuerdo a su naturaleza y al tipo de información sobre la gestión estratégica que necesiten sus directivos. La construcción de estos indicadores claves de desempeño se realiza observando medidas de costo, calidad y tiempo que facilitan monitorear en forma continua el cumplimiento de los objetivos estratégicos, llenando un espacio que está presente en la mayoría de los sistemas de control de gestión existentes, para generar un proceso sistemático y obtener oportunamente la retroalimentación sobre la estrategia de la empresa, que permita acciones de mejora.

### **2.3.3 Objetivos.**

El CMI<sup>6</sup> es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información, que sirve de apoyo al sistema de control de gestión, en su tarea de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, se debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico empresarial, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo. Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, ya que si no puede medir, no se puede gestionar. Parte de los objetivos empresariales, están enfocados en la motivación del personal de la empresa, hacia acciones orientadas al éxito en la ejecución de la estrategia y crear un entendimiento compartido sobre la visión futura, creando un modelo integral que permite que todos perciban cuál es su aporte al éxito de la empresa, visualizando los esfuerzos de cambios y brindando transparencia a la estrategia organizativa.

---

<sup>5</sup> Betancourt Partido y García Vidal. (n.d.). *El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano* en Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido el 22 de abril 2013

<sup>6</sup> Monografias.com (n.d.). *El cuadro de mando integral; Un instrumento de control*. Obtenido el 28 abril 2013



### 2.3.4 Elementos.

El Cuadro de Mando Integral<sup>7</sup> constituye una técnica de gestión y planificación, que ha tenido una influencia innovadora en la forma de controlar y gestionar estratégicamente a la empresa moderna, en la práctica el CMI formula, implanta, controla y gestiona la estrategia de una organización, vinculando la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual, con una calidad especial que es la conjunción de indicadores financieros y no financieros, vinculando el control operativo a corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo; y adicionalmente aspira unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia largo plazo de la empresa.

La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. A partir de estas definiciones se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. El CMI puede ser aplicado a empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, entidades estatales e instituciones sin fines de lucro, lo que convierte en realmente innovador al enfoque de Kaplan y Norton es su condición de equilibrio entre las cuatro perspectivas que lo componen:

<b>Misión</b>	Constituye la formulación de la razón de ser de la organización, su definición para que está creada y cuál es la razón de su existencia.
<b>Visión</b>	Comprende la formulación de lo que proyecta la organización llegar a ser en el tiempo o define la situación de la empresa en el futuro.
<b>Valores</b>	Las bases de la cultura empresarial y pautas de actuación que se convierten en el centro neurálgico de la personalidad de la organización.

#### A) La perspectiva financiera

La perspectiva financiera también conocida como perspectiva de los dueños, incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa, las expectativas respecto de parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital; vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa, sirviendo de enfoque para todos los objetivos e indicadores de las demás perspectivas y pueden diferir en cada fase de ciclo de vida, ya sea en el crecimiento, sostenimiento y cosecha, de una empresa.

<sup>7</sup> Betancourt Partido y García Vidal. (n.d.). *El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano* en Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido el 22 de abril 2013

En la fase de crecimiento, se priorizará el incremento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios. Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán mayor énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROE, los beneficios de explotación y el margen bruto; y en la fase de cosecha, se vigilará el cash flow, de manera que cualquier inversión que se haga deberá tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculadas a la consecución de objetivos de la perspectiva financiera, esta vinculación reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio, es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la empresa alcance sus objetivos financieros.

## **B) La perspectiva del cliente**

Al formular esta perspectiva los directivos deben identificar claramente los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, seleccionando en los que elige competir; medir las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados; también evaluar las necesidades de los clientes como: su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad, a fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias; procesando la estrategia y visión, en objetivos sobre los clientes y sus categorías, y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios; aspectos que se consideran clave para desarrollar objetivos e indicadores de esta perspectiva.

Se pueden seleccionar objetivos y medidas de entre clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con los clientes seleccionados en las propuestas de valor superior. Las tres clases de atributo son:

**Liderazgo de producto y servicio:** centrado en la excelencia del bien, funcionalidad, calidad y precio.

**Relaciones con los clientes:** Capacidad de generar vínculos con los clientes, conocerlos en base a la experiencia de compra y relaciones personales y ofrecerles productos ajustados a sus necesidades.

**Excelencia Operativa:** centrado en proporcionar productos a un precio competitivo y de calidad, general es imagen y reputación.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

Cuota de Mercado

Incremento de clientes

Retención o adquisición de clientes

Satisfacción del cliente

Rentabilidad del cliente

En esta perspectiva, de forma general, los inductores básicos de la actuación para la satisfacción del cliente son: el tiempo, la calidad y los precios.

### **C) La perspectiva del proceso interno**

Para esta perspectiva, se identifican los procesos críticos, en los que deben sobresalir con excelencia y de cuyo éxito depende conseguir los objetivos de acciones y clientes seleccionados; por lo general, las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores en esta perspectiva, después de haber realizado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Los sistemas convencionales de medición de la actuación, se concentran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes; al contrario de esto, la dirección del Cuadro de Mando Integral permita que las demandas de actuación del proceso interno, provengan de las expectativas de los clientes externos y concretos.

Es importante que los ejecutivos definan una completa cadena de valor, de los procesos internos, iniciando con el proceso de innovación identificando las necesidades de los clientes actuales y futuros, desarrollando soluciones nuevas para estas necesidades, se continua con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes, y culminando con el servicio postventa que permite a la empresa presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio, que se da después de que el bien o servicio adquirido ha sido entregado al cliente. Cada corporación tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero de forma general, la cadena de valor del proceso interno, comprende tres procesos principales: el de innovación, el operativo y el de postventa.

Sobre el proceso de innovación, se considera un componente trascendente de esta perspectiva, pues acentúa la importancia de la identificación de las características de segmentos de mercado que la organización desea satisfacer, con sus productos y servicios futuros, para diseñar y desarrollar productos y servicios que satisfagan a esos segmentos seleccionados; este aspecto, permite que la organización ponga énfasis en procesos de investigación, diseño y desarrollo que generarán como resultado nuevos productos, servicios y apertura de nuevos mercados.

#### **D) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos, depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización, los inductores provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización; por lo tanto se identifica los activos intangibles que son más importantes para la ejecución de la estrategia y que necesariamente deben estar alineados con los procesos internos críticos; en esta perspectiva se refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de sus empleados, el uso de la tecnología y la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones relevantes y en la creación de un entorno propio para fortalecer las acciones transformadoras del negocio. En esta perspectiva se enfoca categorías de variables relacionadas con:

Las capacidades de los empleados

La satisfacción del empleado

La retención del empleado

La productividad del empleado

Las capacidades de los sistemas de información

La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

### 2.3.5 Principios.

De lo expuesto en puntos anteriores sobre el CMI se colige de forma general que supera una falencia de los métodos tradicionales de administración corporativa pues integra la estrategia de largo plazo de la organización con las acciones que se están ejecutando en el corto plazo.

El CMI<sup>8</sup> permite a las organizaciones adoptar, enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocio, recursos humanos, medios tecnológicos de la información y sus recursos financieros, con la estrategia de la organización, enfocándose la alineación y concentración de recursos en la estrategia para la consecución de los objetivos misionales, observándose que aunque cada organización enfrente de una manera diferente, se tiene cinco principios comunes<sup>9</sup> que se puntualizan:

1. Traducir la estrategia en términos operacionales
2. Alinear la organización con la estrategia
3. Convertir la estrategia en tarea de todos
4. Convertir la estrategia en un proceso continuo y sistemático
5. Moviliza el cambio a través del liderazgo ejecutivo

#### 1.- Traducir la estrategia en términos operacionales

El CMI proporciona un marco de referencia que permite enfocar y comunicar una estrategia de forma coherente, describiendo y facilitando la ejecución de la estrategia, manteniendo una estructura lógica e integral, con el correspondiente sistema de gestión estratégica. De las relaciones causa-efecto en sus interrelaciones que muestran los mapas estratégicos, se observa la transformación de activos intangibles en resultados financieros, es decir generan valor producto por ser parte de estrategias que tienen sus vinculaciones; esta relación causal es la principal diferencia entre este modelo y otros enfoques de medición organizacional, caso contrario se estaría cayendo en un sistema de indicadores sin interrelación. Por consiguiente, la medición del CMI, proporciona una herramienta que describe como crear valor para el accionista a partir de activos intangibles, creándose en las organizaciones una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades de negocio y empleados.

---

<sup>8</sup> Betancourt Partido y García Vidal. (n.d.). *El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano* en Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido el 22 de abril 2013

<sup>9</sup> Kaplan y Norton. *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000 S.A.

## **2.- Alinear la organización con la estrategia.**

Las unidades de negocio, áreas y departamentos de las organizaciones son numerosas y cada una de ellas tiene su propia estrategia, siendo importante que estas estrategias individuales, estén debidamente conectadas e integradas, para su efecto, los ejecutivos definirán sus vínculos de relación, creando la sinergia necesaria entre ellas. De ser necesario, los ejecutivos deben reemplazar aquellas estructuras formales de información con temas que contengan la prioridad de las estrategias a todas las unidades por dispersas y diversas estas sean.

## **3.- Convertir la estrategia en tarea diaria de todos**

El CMI es el resultado del diálogo y consenso entre los directivos, para lograr reflejar la estrategia del negocio y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo importante para el logro de la estrategia. Los directivos deben comunicar la nueva estrategia al personal de la organización, procurando esfuerzos en la información de empleados que ayuden y sean facilitadores, para su real comprensión y necesidad de realizar el proceso de cambio con la participación y contribución activa, de todos los miembros de la empresa, de manera que comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario contribuyendo a su éxito.

## **4.- Convertir la estrategia en un proceso continuo y sistemático**

La gestión tradicional será siempre necesaria, pero al mismo tiempo es imprescindible introducir un proceso que logre también gestionar la estrategia, con sus presupuestos financieros y revisiones mensuales con la gestión estratégica en un proceso continuo y de forma sistemática, con planes: operativo de corto plazo y uno estratégico a largo plazo. Durante su ejecución, se revisará continuamente conforme a los resultados del CMI, de cuyos resultados se genera ideas innovadoras y aprendizajes, en beneficio del conocimiento personal, tecnológico y organizacional.

## **5.- Movilizar el cambio a través del liderazgo de los ejecutivos**

Es importante la participación activa y liderazgo de los directivos de la corporación, para la implementación exitosa del proceso del CMI, debido a la necesidad de cambios en los diferentes niveles de la empresa y es necesaria la participación de un equipo de trabajo para la coordinación adecuada del proceso. Un programa de CMI representa un proceso de cambio cultural, estratégico y organizacional en profundidad y para preparar su comprensión es necesario un grupo coordinador con varios equipos de trabajo, que puedan actuar como apoyo

o facilitadores en un caso y como ejecutores de los grupos, en caso de implementar proyectos de mejora debidamente consensuados.

Conforme a la evolución del proceso, los directivos modificarán sus actuales sistemas de gestión para ir consolidando el progreso y reforzar debidamente los cambios que deben realizarse, las estrategias tienen que evolucionar constantemente conforme a los cambios que hay en las oportunidades y amenazas del entorno y en las fortalezas y debilidades de la organización, reflejándose un proceso continuo de la estrategia.

Las empresas en la actualidad no desean enfrentar el futuro con decisiones improvisadas, por el contrario, su deseo es incorporar en su gestión una planificación ajustada a la realidad de su infraestructura y llevar un sistema de medición del desempeño, con el propósito de realizar una gestión eficiente con una administración efectiva de sus recursos que permita la consecución de los objetivos propuestos, aspectos que desean considerarlo en todos los niveles de la organización y con énfasis en aquellos que consideran estratégico, para ello se están apoyando en el Cuadro de Mando Integral que permite integrar de forma general la dirección estratégica y la evaluación de su desempeño.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo propone la utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de control de gestión, que en el presente caso, por ser un tema específico dentro del hospital, su diseño dentro de la función Gestión y Uso de Medicamentos y en concreto para el estándar Selección y Adquisición, marcará la pauta para el despliegue en otros estándares, en razón de que la institución está optando por una acreditación de un organismo internacional, creándose la necesidad de prepararse en todos los niveles del hospital y la necesidad de controlar la gestión con esta herramienta integral que permitirá un monitoreo permanente como parte de su proceso continuo de mejoramiento organizacional.

## **2.4 Políticas de acreditación**

### **2.4.1 Introducción.**

El trabajo de investigación que se está realizando en este organismo de salud, básicamente se orienta hacia la opción de conseguir una acreditación internacional en servicios de atención de salud, con un reconocimiento acorde a la globalización de los servicios en esta materia, es por tanto necesario mencionar determinada información que nos permitirá conocer sobre esta institución de acreditación. El organismo con el que se está solicitando la acreditación es la ***Joint Commission International y su misión es mejorar la calidad de la atención dentro***

***de la comunidad internacional, a través de la prestación de servicios de acreditación y consultoría***

#### **2.4.2 Estándares.**

Los estándares de forma general constituyen términos de referencia sobre determinado aspecto. El presente trabajo, específicamente se relaciona con los estándares que propone el organismo acreditador, en cuanto a la determinación de funciones clave que comprende lo relacionado con la Selección y Adquisición de medicamentos.



### **CAPITULO III**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL HOSPITAL BASADO  
EN EL ESTÁNDAR SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DE LA FUNCIÓN GESTIÓN Y USO DE  
MEDICAMENTOS**

### **3.1. Análisis estratégico de la empresa**

#### **3.1.1 Introducción.**

El Hospital Gineco-obstétrico de la Ciudad de Guayaquil, es una organización que brinda servicios especializados en atención ginecológica, obstétrica y neonatal para los habitantes de Guayaquil y ciudades cercanas, su atención se apoya en personal especializado en todos los niveles con la experiencia suficiente y la tecnología apropiada, en beneficio de los ciudadanos.

La experiencia ganada por el Hospital y el sujetarse a procesos de certificación de la Norma ISO 9001 a partir del año 2006, le ha permitido a la organización garantizar la eficiencia en cada uno de los procesos y la optimización de los recursos, repercutiendo en su posicionamiento en el mercado, ubicándose en los primeros lugares de su segmento. El proceso de mejoramiento continuo involucra a todas las áreas del hospital.

#### **3.1.2 Definición del negocio<sup>10</sup>.**

Como se mencionó anteriormente uno de los objetivos del hospital es contarse dentro de los 10 mejores centros hospitalarios de Latinoamérica, para ello inició un proceso de acreditación con la Joint Commission, que es uno de los organismos más importantes de acreditación sanitaria en el mundo, contando actualmente importantes instituciones de salud con esta certificación.

En sus años de existencia, el hospital ha logrado consolidar su posición como un centro hospitalario especializado y de reconocido prestigio en el ámbito nacional en la atención ginecológica, obstétrica y neonatal; garantizando tratamientos y recuperaciones seguras y efectivas para las pacientes, convirtiéndose en referente científico, tecnológico y académico del desarrollo de la obstetricia en el país.

El Hospital Gineco-obstétrico se esfuerza por brindar servicios como: atención en consulta externa, hospitalización, medicina crítica, docencia e investigación; procurando mejorar continuamente la satisfacción de sus clientes internos y externos. El hospital recibe pacientes procedentes de la ciudad, de áreas marginales, rurales e incluso de otras provincias; cuenta con una unidad de Trabajo Social conformada por un equipo de profesionales especializados con la experiencia y calidad humana necesarias para evaluar y analizar las diferentes

---

<sup>10</sup> Plan estratégico del HGO 2006

necesidades de los pacientes, identificando los casos que requieren de ayuda, dando solución oportuna y beneficiando a aquellas familias que menos tienen.

Se han establecido procesos en áreas claves como hospitalización, consulta externa, neonatología, medicina crítica, docencia e investigación, así como en procesos de apoyo asistenciales como enfermería, terapia respiratoria, nutrición, farmacia, anatomía patológica, banco de sangre, departamento de imágenes, laboratorio clínico, estimulación temprana y nutrición; otros procesos administrativos de apoyo como mantenimiento e infraestructura, estadística, caja, intervención, suministro, desarrollo humano, administración, seguridad, lavandería y el anexo al IESS.

Los indicadores de producción del hospital, se muestran resumidos en el siguiente cuadro:

<b>Hospital</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Pacientes	87.999	83.313	109.895	102.040
Consultas Médicas	107.268	121.375	156.719	195.933
Consultas de Emergencias	32.407	26.714	27.884	26.107
Egresos Hospitalarios	37.903	34.491	33.572	36.818
Nacimientos	27.529	24.701	24.268	26.470
Intervenciones Quirúrgicas y Procedimientos	36.185	32.097	30.065	33.646
Exámenes de laboratorio	569.251	616.479	847.692	1.124.306
Estudios y procedimientos de Imágenes	71.053	66.839	80.397	106.737

*Fuente: Departamento Estadística del HGO*

El Hospital Gineco-obstétrico de la ciudad de Guayaquil desde el inicio de sus operaciones, en el año 1948, se ha caracterizado por estar abierto a un mundo crecientemente globalizado, manteniendo una actualización técnica, especializada y permanente del personal en todos los niveles, fortaleciendo sus capacidades, permitiéndole mantenerse a la vanguardia en relación a la competencia local. El área de hospitalización está conformada por un total de 473 camas, de las cuales 301 camas corresponden adultos y 172 a niños.

Los servicios apoyo con los que cuenta el área de Hospitalización son: laboratorio clínico, transfusión sanguínea, endocrinología, patología, radiología, ecografías, electrocardiográficas, terapia respiratoria, laparoscopia. Además cuenta con médicos residentes de postgrado y obstetras de planta las 24 horas del día, con horarios rotativos de 8 horas cada uno. La institución mantiene convenios con MSP, IESS, entre otros, en lo que atención a pacientes se refiere.

### **3.1.3 Misión, visión, valores y organigrama funcional<sup>11</sup>.**

En toda organización, su cultura organizacional constituye el conjunto de normas, hábitos y valores que practican sus integrantes y que hacen de esta su forma de comportamiento. Al respecto el Hospital tiene definida su razón de ser, a través de su Misión que enfoca integralmente los puntos de vista diversos dentro de la organización y orientados hacia un mismo fin; posteriormente, se proyecta para un determinado período la Visión y también los valores y objetivos organizacionales. Por tanto, la visión como la misión marca la dirección que seguirá la organización, transformándose en el punto de partida de un sistema de control de gestión, ya que la estrategia empresarial se desarrolla a partir de la definición de dichos elementos. El Hospital cuenta con esta declaración explícita en su plan estratégico y se detallan a continuación:

#### **3.1.3.1 Misión.**

Brindar asistencia médica solidaria, con el más alto nivel de calidad y calidez a las personas más necesitadas en las diversas especialidades de Ginecología, Obstetricia y Neonatología a través de un equipo humano responsable, altamente capacitado, con tecnología apropiada, docencia en servicio e investigación de excelencia, contribuyendo al mejoramiento de la vida de los ecuatorianos.

#### **3.1.3.2 Visión.**

Estar entre los 10 mejores hospitales de Latinoamérica en las áreas de gineco-obstetrica, neonatología, docencia e investigación para el año 2016.

#### **3.1.3.3 Valores.**

**Solidaridad.-** El Hospital es una Institución de beneficencia, sin fines de lucro, con espíritu de trabajo en equipo, participativo y con profundo sentido de compromiso que tiene la obligación de realizar la obra de beneficencia confiada por la ciudad y el país.

**Integridad.-** La clave de la permanencia en el tiempo es el ejercicio de prácticas éticas y morales, así como el respeto a la dignidad humana, realizadas con transparencia y profesionalismo, por todos quienes integran la Institución.

---

<sup>11</sup> Plan Estratégico del HGO 2006

**Liderazgo.-** El éxito de la institución radica en la pasión, energía, experiencia, aprendizaje, profesionalismo y compromiso con la excelencia; así como en el reconocimiento de la dignidad humana y trato afectivo que se prodiga a todo aquel que necesita ayuda.

**Innovación.-** Es una institución ágil y flexible, capaz de adaptarse a los cambios y así evitar pérdidas económicas y de eficiencia, lo que corresponde a las oportunidades de forma creativa, promoviendo el desarrollo tecnológico, la docencia y la investigación científica.

**Sostenibilidad.-** La Institución busca permanentemente la excelencia y una gestión de costo-eficiente; la rendición de cuentas por resultados; así como el cuidado por el medio ambiente.

La visión y misión antes expuestas, proporcionan el marco de referencia para la planificación estratégica que del Hospital. La misión recoge las inquietudes y puntos de vista de todos los grupos de la organización que comprende los directivos, funcionarios, clientes y la comunidad; la visión resalta el servicio que ofrece la institución, enfocando un concepto clave para el desarrollo futuro del Hospital. En cuanto a los valores, los mismos han sido difundidos, compartidos y comprendidos por los colaboradores formando parte de la cultura organizacional del Hospital.

#### **3.1.3.4 Organigrama Funcional.**

El Hospital cuenta con la siguiente estructura:

Directivo:	Junta General
	Directorio
	Director
Ejecutivo:	Inspector
Asesor:	consejo Técnico Asesor
Operativo:	Director Técnico
Auxiliar:	Área Técnica
	Servicios Médicos
	Departamentos Clínico: cirugía y neonatología
	Departamento de docencia e investigación
	Departamento Auxiliar de diagnóstico y tratamiento
	Servicios paramédicos:
	Departamento de enfermería
	Departamento de dietética
	Departamento de Servicio Social

Departamento de Farmacia  
Departamento de Archivo Clínico y estadística  
Área Administrativa:  
Departamento de Contabilidad  
Departamento de Almacenes  
Departamento de personal:  
Servicios Generales  
Intendencia  
Lavandería y Ropería  
Cocina, comedor y mantenimiento

### **3.2 Acreditación del estándar selección y adquisición de medicamentos**

#### **3.2.1 Estándar Selección y Adquisición de Medicamentos.**

##### **Perspectiva General**

El presente trabajo se orienta a ser una herramienta de gestión que ayude a la consecución de una acreditación internacional en servicios de salud, es por tanto necesario mencionar determinada información que nos permita conocer sobre la institución acreditadora, en este caso la Joint Commission International, cuya misión es la siguiente:

*“La misión de JCI consiste en mejorar de manera continua la seguridad y calidad de la atención en la comunidad internacional brindando servicios de asesoría y educación, además de acreditación y certificación a nivel internacional.” La acreditación es un proceso en el cual una entidad, separada y diferente de la organización de atención sanitaria, por lo general no gubernamental, evalúa la organización sanitaria para determinar si cumple con una serie de requisitos (estándares) diseñados para mejorar la seguridad y la calidad de la atención. Por lo general, la acreditación es voluntaria. Los estándares de acreditación son generalmente considerados como óptimos y alcanzables. La acreditación proporciona un compromiso visible, por parte de una organización, de mejorar la seguridad y la calidad de la atención al paciente, asegurar un entorno de atención seguro y trabajar permanentemente para la disminución de riesgos tanto para los pacientes como para el personal. La acreditación ha obtenido la atención mundial como evaluación efectiva de la calidad y como herramienta de gestión.”<sup>12</sup>*

---

<sup>12</sup> JCI (n.d.). *Acerca de Joint Commission International*. Obtenido el 6 de mayo de 2013

*“Mejorar la calidad, la seguridad y la eficiencia de la atención de la salud es un objetivo que comparten organizaciones para la atención de la salud y países de todo el mundo. Los proveedores de atención de la salud de todos partes deben seguir el ritmo de la globalización y responder a la demanda de una atención accesible y de alta calidad. Las necesidades locales varían y las diferentes culturas presentan desafíos únicos, sin embargo Joint Commission International (JCI) se destaca como modelo de culto para la comunidad mundial en lo que respecta a la seguridad del paciente y las mejoras en la calidad. Creado en 1994 por La Joint Commission, JCI tiene presencia en más de 90 países en la actualidad.*

*La JCI trabaja con organizaciones de atención de la salud, gobiernos y defensores internacionales para promover estándares rigurosos de atención y proporcionar soluciones para lograr un rendimiento óptimo. Los expertos ayudan a las organizaciones a ayudarse a sí mismas de tres maneras: acreditación, educación y servicios de asesoría. Este enfoque en los estándares más altos de atención al paciente y la mejor del proceso orientada a obtener resultados se ha ganado el respeto de los líderes de la salud. Es por eso que la Organización Mundial de la Salud (OMS) se asoció a JCI y la JointCommission para establecer el primer Centro Colaborador de la OMS para Soluciones en la Seguridad del Paciente. En junio de 2011, JCI recibió una acreditación por cuatro años por parte de la Sociedad Internacional para la Calidad en Atención de la Salud (ISQua). La acreditación de ISQua garantiza que los estándares, la capacitación y los procesos utilizados por JCI en la evaluación del desempeño de las organizaciones de atención de la salud cumplen con los más altos parámetros internacionales vinculados a la acreditación de entidades.”<sup>13</sup>*

### **3.2.2 Estándar selección y adquisición de medicamentos: Estándares, Intención y Elementos**

Respecto a los estándares podemos indicar que de forma general constituyen términos de referencia sobre determinado tema o componente; específicamente nos orientaremos a los estándares que propone el organismo acreditador, en relación a la determinación de procesos o funciones clave que comprende las áreas relevantes de la organización que servirán de base para la acreditación. A continuación se puntualizan los aspectos conceptuales más importantes:

*“La acreditación de JCI es una variedad de iniciativas elaboradas para responder a la creciente demanda existente en todo el mundo de una evaluación de la atención sanitaria basada en*

---

<sup>13</sup> Joint Commission International (2011). *Estándares para la acreditación de Hospitales de la Joint Commission International CUARTA EDICIÓN Vigente 1 enero de 2011*. Obtenido el 3 de mayo de 2013

*estándares. El propósito es ofrecer a la comunidad internacional procesos objetivos basados en estándares para la evaluación de las organizaciones sanitarias. El objetivo del programa es estimular la demostración de mejoras constantes y sostenidas en las organizaciones sanitarias, mediante la aplicación de estándares internacionales generalizados, objetivos Internacionales para la Seguridad del paciente y el respaldo de medidas de indicadores.*

*Los programas de acreditación de JCI están basados en un marco internacional de estándares adaptables a las necesidades locales. Los programas se caracterizan por:*

- *Los estándares internacionales generalizados, elaborados y mantenidos por un grupo de trabajo internacional y aprobado por un Consejo Internacional, siendo la base del programa de acreditación.*
- *La filosofía subyacente de los estándares está basada en los principios de gestión de la calidad y de mejora continua de la calidad.*
- *El proceso de acreditación está diseñado para dar cabida a los factores jurídicos, religiosos y/o culturales dentro de un país. Si bien los estándares establecen expectativas altas y uniformes para la seguridad y la calidad de la atención al paciente, las consideraciones específicas de cada país relacionadas con el cumplimiento de dichas expectativas forman parte del proceso de acreditación.*
- *La acreditación de JCI está diseñada para ser válida, confiable y objetiva. Según el análisis de las conclusiones del estudio, un comité internacional de acreditación tomará las decisiones definitivas sobre la acreditación.*

*Los estándares se organizan en torno a las funciones importantes comunes de todas las organizaciones sanitarias. La organización funcional de los estándares es por el momento la más ampliamente utilizada en el mundo entero y ha sido validada por estudios científicos, prueba y su aplicación.*

*Los estándares están agrupados por las funciones relacionadas con la prestación de atención al paciente y las relacionadas con la presentación de una organización segura, efectiva y bien manejada. Estas funciones se aplican a toda la organización, como también a cada departamento, unidad o servicio dentro de la organización. El proceso de evaluación reúne información sobre el cumplimiento de los estándares en toda la organización y la decisión de acreditación se basa en el nivel general de cumplimiento encontrado en toda la organización.*



Estos estándares están a disposición de todo el público internacional, para ser utilizados por organizaciones sanitarias y por agencias públicas para la mejora de la calidad de la atención al paciente. Los estándares solo pueden descargarse de forma gratuita del sitio web de JCI, a fin de tener en cuenta su adaptación a las necesidades de cada país. La traducción y el uso de los estándares tal como fueron publicados por JCI necesitan autorización.

Los elementos medibles de un estándar son aquellos requisitos del estándar y su declaración de intención que serán revisadas y a los que se les asignará una calificación durante el proceso de evaluación de la acreditación. Los elementos medibles simplemente enumeran lo que es necesario a fin de cumplir en forma absoluta con el estándar. Cada elemento ya está reflejado en el estándar o en la declaración de intención. La enumeración de los elementos medibles pretende proporcionar una mayor claridad los estándares y ayudar a que las organizaciones eduquen al personal sobre los estándares y se preparen para la evaluación de acreditación.”<sup>14</sup>

La Joint Commission establece 368 estándares que poseen en su conjunto 1033 elementos medibles. Estos estándares se agrupan en dos tipos:

<b>Sección I: Estándares centrados en el paciente</b>	<b>Siglas</b>
Objetivos Internacionales para la Seguridad del Paciente	IPSG
Accesibilidad y continuidad de la atención	ACC
Derechos del paciente y de su familia	PFR
Evaluación de pacientes	AOP
Atención de pacientes	COP
Anestesia y atención quirúrgica	ASC
<b>Gestión y uso de medicamentos</b>	<b>MMU</b>
Educación del paciente y de su familia	PFE
<b>Sección II: Estándares de gestión de la organización sanitaria</b>	
Mejora de la calidad y seguridad del paciente	QPS
Prevención y control de infecciones	PCI
Gobierno, liderazgo y dirección	GLD
Gestión y seguridad de la instalación	FMS
Cualificaciones y educación del personal	SQE
Manejo de la comunicación y la información	MCI

### 3.2.2.1 Estándares.

El análisis del presente trabajo se centrará al estudio del estándar “Selección y Adquisición” que comprende a su vez tres subestándares y doce elementos medibles. A continuación se describen el conjunto de estándares relacionados con la función “Gestión y uso de

<sup>14</sup> JointCommission International (2011). *Estándares para la acreditación de Hospitales de la JointCommission International CUARTA EDICIÓN* Vigente 1 enero de 2011. Obtenido el 3 de mayo de 2013

medicamentos” todos relacionados con la atención al paciente, siendo uno de los componentes claves de esta función la selección y adquisición de medicamentos.

<b>Sección I: Estándares centrados en el paciente</b>	<b>Siglas</b>
<i>Gestión y uso de medicamentos</i>	<i>MMU</i>
<i>Organización y gestión de medicamentos</i>	<i>MMU.1</i>
<b><i>Selección y Adquisición</i></b>	<b><i>MMU.2</i></b>
<i>Almacenamiento de medicamentos</i>	<i>MMU.3</i>
<i>Orden y Transcripción de medicamentos</i>	<i>MMU.4</i>
<i>Preparación y Dispensación de Medicamentos</i>	<i>MMU.5</i>
<i>Administración de Medicamentos</i>	<i>MMU.6</i>
<i>Monitorización de Medicamentos</i>	<i>MMU.7</i>

### 3.2.2.2 Estándar MMU 2.

#### Selección y Adquisición

#### Estándar MMU. 2

Se cuenta con una selección adecuada de medicamentos en existencias o inmediatamente disponibles para recetar u ordenar.<sup>15</sup>

#### Intención de MMU.2

Cada organización debe decidir que medicamentos tendrá a disposición para que los profesionales sanitarios receten y ordenen. Esta decisión estará basada en la misión de la organización, las necesidades del paciente y los tipos de servicios prestados. La organización elabora una lista (a menudo denominada guía farmacoterapéutica) de todos los medicamentos que tienen en existencia o que están inmediatamente disponibles de fuentes externas. En algunos casos, hay leyes o reglamentación que determinan los medicamentos de la lista o la fuente de dichos medicamentos es un proceso participativo que tiene en cuenta las necesidades del paciente y su seguridad, así como el aspecto económico

#### Elementos medibles de MMU.2

1. Existe una lista de medicamentos en existencias dentro de la organización o a inmediata disposición de fuentes externas.

<sup>15</sup> JointCommission International (2011). *Estándares para la acreditación de Hospitales de la JointCommission International CUARTA EDICIÓN Vigente 1 enero de 2011*. Obtenido el 3 de mayo de 2013

2. Se utiliza un proceso participativo para elaborar la lista (salvo que lo haya determinado una reglamentación o una autoridad ajena a la organización).
3. Existe un proceso establecido para casos en los que no esté disponible algún medicamento, que incluye la notificación a quienes recetan y sugerencias alternativas.

### **Estándar MMU.2.1**

Existe un método de supervisión de la lista de medicamentos de la organización y del uso de los medicamentos.

### **Intención de MMU.2.1**

La organización posee un método, como por ejemplo la designación de un comité, para mantener y controlar la lista de medicamentos y controlar el uso de los medicamentos en la organización. Entre los involucrados en la supervisión de la lista están incluidos los facultativos que participan en el proceso de ordenar, dispensar, administrar y controlar los medicamentos. Hay criterios que guían las decisiones respecto a agregar o eliminar medicamentos de la lista; dichos criterios incluyen las indicaciones de uso, efectividad, riesgos y costes. Existe un proceso o mecanismo para controlar la respuesta del paciente a los medicamentos recién añadidos. Por ejemplo, cuando se toma la decisión de agregar un nuevo tipo de medicamento o una nueva clase de fármacos a la lista, existe un proceso para controlar la idoneidad de la indicación, la forma en que se receta el fármaco (dosis o vía, por ejemplo) y cualquier evento adverso imprevisto o las condiciones asociadas con el nuevo fármaco durante el período introductorio.

La lista se revisa al menos una vez al año, basándose en la información actualizada sobre seguridad y eficacia y la información sobre el uso y los eventos adversos, La gestión general de los medicamentos incluye la necesidad de garantizar que los medicamentos estén protegidos contra robo o extravío, tanto en la farmacia como en cualquier otro sitio donde se almacenen o dispensen medicamentos.

### **Elementos medibles de MMU.2.1**

1. Existe un método de supervisión del uso de medicamentos en la organización.
2. Los medicamentos están protegidos contra robo o extravío en toda organización.
3. Los facultativos que participan en los procesos de ordenar, dispensar, administrar y controlar los medicamentos que participan en la evaluación y el mantenimiento de la lista de medicamentos.

4. Hay criterios que guían las decisiones de agregar o eliminar medicamentos de la lista.
5. Cuando se añaden nuevos medicamentos a la guía, existe un proceso o mecanismo para controlar la utilización de la medicación y cualquier posible evento adverso imprevisto.
6. La lista se revisa al menos una vez al año, basándose en la información sobre seguridad y eficacia.

### **Estándar MMU.2.2**

La organización puede obtener de inmediato los medicamentos que no tiene en existencia o que no están normalmente disponibles para la organización, o cuando la farmacia está cerrada.

### **Intención del MMU.2.2**

De vez en cuando se necesitan medicamentos de los que no hay existencia o que no están a inmediata disposición de la organización. Existe un proceso para aprobar y obtener tales medicamentos. Además, en algunas ocasiones se necesitan medicamentos durante la noche, cuando la farmacia está cerrada o cuando el suministro de medicamentos está bajo llave. Cada organización necesita un plan para los casos y forma al personal sobre los procedimientos a seguir en caso de que ocurran.

### **Elementos medibles de MMU.2.2**

1. Existe un proceso para aprobar y obtener medicamentos necesarios de los que no hay existencia o que no están normalmente a disposición de la organización.
2. Existe un proceso para obtener medicamentos en horarios en los que la farmacia está cerrada o el suministro de medicamentos este bajo llave.
3. El personal comprende los procesos.

### **Análisis de brechas**

Es importante proceder al análisis de las brechas existentes, para comparar la situación actual y su desempeño, frente a requerimientos o referencias (estándares) seleccionados en el nivel de competencia que se genere, sea de orden nacional o internacional.

### **Metodología**

Al respecto, para efectuar este análisis de brechas se debe considerar los aspectos siguientes:

1. Determinar cuál es la situación actual del componente que se necesita analizar y se desea solucionar.
2. Enfocar la meta o estado futuro que se desea llegar.
3. Identificar la brecha existente entre lo actual y la meta u objetivo.
4. Determinar los planes de mejora continua y sus acciones para lograr la meta deseada.

## **CAPÍTULO IV**

### **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ESTÁNDAR SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS**

#### 4.1 Evaluación del sistema

Para llevar a cabo la evaluación se realizó la correspondiente investigación de campo en el área y procesos vinculados a la gestión y uso de medicamentos, se efectuó una sesión de trabajo con los líderes de los procesos que están vinculados en el gestión de acreditación en la cual se trató el objetivo del proyecto, su metodología, la importancia de la información con criterios de veracidad, legalidad y conformidad como soporte en la evaluación cuyo objetivo principal es determinar la situación actual y las correspondientes brechas para determinar las acciones correctivas en un proceso de mejora.

El cumplimiento de la base legal vigente en el ámbito de Salud es preferente, la misma en conjunto con los requisitos del estándar internacional conforman el escenario en el que se debe ejecutar las actividades de los procesos relacionados con Selección y Adquisición de Medicamentos; cuando el cumplimiento de los requisitos de un estándar está vinculado con la ley o normativa del país, se ajustará a lo más exigente. En el presente trabajo se consideró la emitida por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador que comprende:

Fecha	Base Legal	
2011-07-06	Acuerdo 000569	Reglamento para la gestión del suministro de medicamentos y control administrativo y financiero
2011-11-29	Acuerdo 0001124	Instructivo para el uso de la receta médica
2012-04-05	Decreto 1125	Reglamento de aplicación de la ley de producción, importación, comercialización y expendio de medicamentos genéricos de uso humano
2009-12-22	Acuerdo 000915	Manual de procesos para la gestión de suministro de medicamentos

## **4.2 Situación Actual a los requerimientos de las políticas de acreditación para el estándar de selección y adquisición de medicamentos**

El presente trabajo se considera un apoyo importante para el Hospital a fin de disminuir las brechas existentes para la acreditación, así mismo buscar establecer una metodología para detectar procesos o actividades que son susceptibles de mejora o de ajustes y luego estructurarlas en el sistema de estándares de la Joint Commission, modelo que servirá de guía para que el Hospital pueda replicarla en otras áreas, logrando elevar el nivel de calidad de sus servicios. Es importante puntualizar que nuestro aporte académico servirá no solo como guía, sino como herramienta para su gestión de mejora continua en busca de garantizar la seguridad y confiabilidad de sus servicios a los pacientes.

### **4.2 .1 Cuestionario de evaluación.**

Como instrumento de evaluación se formuló un cuestionario en base de los estándares y elementos medibles de la Joint Commission International 4ta edición. El cuestionario de información que se presenta a continuación, comprende dos partes, la primera donde consta la información proporcionada por la organización, que fue verificada y tratada con cada uno de los funcionarios encargados de su atención o responsables; en la segunda parte, se incluye como siguiente paso, la identificación de elementos de la matriz FODA.



## ESTÁNDARES Y ELEMENTOS MEDIBLES DE LA JOINT COMMISSION INTERNATIONAL 4TA EDICIÓN

### Sección 1.- Estándares Centrado en el Paciente ID: MMU - Función: Gestión y uso de medicamentos Título: Selección y Adquisición ( MMU 2 )

#### Cuestionario de información

#### Objetivos de la evaluación

- Garantizar la cobertura adecuada de las demandas de atención farmacéutica del hospital
- Verificar si la selección de medicamentos es un proceso continuo, multidisciplinario y participativo que impulse el uso racional y facilite el acceso a los fármacos necesarios en un determinado nivel o ámbito de atención en los sistemas de salud, teniendo en cuenta su eficacia, seguridad y costo.
- Comprobar la optimización de los recursos del servicio de farmacia.
- Verificar que se cuente con instrumentos de gestión eficaces que ayuden al seguimiento de la actividad y la utilización de medicamentos, así como para la toma de decisiones.
- Comprobar si se dispone de información completa, oportuna, actualizada y confiable sobre los medicamentos y su uso adecuado.

#	Estándar	Elementos medibles	Preguntas	Respuesta			FODA		Información para el FODA
				Si	No	NA	F	D	
1	MMU.2  Se cuenta con una <i>selección adecuada</i> de medicamentos <i>en existencias o inmediatamente disponibles</i> para recetar u ordenar.	1. Existe una lista de medicamentos en existencias dentro de la organización o a inmediata disposición, de fuentes externas.	Existe una Lista de Medicamentos Esenciales (LME), basados en el Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos (CNMB), vigente.	x			F1		<i>Selección de medicamentos en base de normativa pública vigente, sus disponibilidades cubren demanda y están a inmediata disposición.</i>
			La selección de medicamentos se basa en el Cuadro Nacional de Medicamentos Básico (CNMB) vigente, salvo excepciones previstas en Ley.(Acuerdo 569; Art. 10)	x					
			Selección de medicamentos cubre requerimientos de la demanda incluyendo todos los grupos etarios.(Acuerdo 569; Art. 11)	x					
			Existe proceso de provisión externa en caso de no existir medicamento requerido en farmacia del hospital	x					
2		2. Se utiliza un proceso participativo para elaborar la lista (salvo que lo haya determinado una reglamentación o una autoridad ajena a la organización).	Existe un Comité de Farmacoterapia responsable del proceso de selección y programación de necesidades de medicamentos de acuerdo al perfil de morbimortalidad y a los consumos históricos (Acuerdo 569; Art.9)	x			F2		<i>Elaboración de lista de medicamentos en base de normativa pública, actuación del Comité de Farmacoterapia e integrantes multidisciplinarios, se cuenta con reglamentación básica. Adicionalmente se concilia a nivel Corporativo en razón de la naturaleza jurídica.</i>
			La selección de medicamentos, se fundamenta en un proceso continuo, multidisciplinario y participativo que se desarrolla basado en la calidad, seguridad y eficacia de los medicamentos a fin de asegurar el uso racional de los mismos.				x		

#	Estándar	Elementos medibles	Preguntas	Respuesta			FODA		Información para el FODA
				Si	No	NA	F	D	
			El CFT cuenta con un manual propio de normas y procedimientos de trabajo conteniendo criterios explícitos de selección de medicamentos.	x					
3		3. Existe un proceso establecido para casos en los que no esté disponible algún medicamento, que incluye la notificación a quienes recetan y sugerencias de alternativas.	Responsable de farmacia hace llegar lista actualizada de medicamentos disponibles a todos los profesionales prescriptores con una periodicidad de máximo 15 días, a fin de que los mismos tengan conocimiento de existencias y prescriban medicamentos en stock. (Acuerdo 569; Art. 21)			x	F3		Existe sistema informático de control de existencias de medicamentos con registros semanal y mensual de consumos que permite mantener actualizado saldos en existencias y se genera control de mínimas para iniciar reposición. La información de esta gestión se comunica a personal vinculado.
			El hospital dispone de una versión on-line (red interna, intranet, página web) de la Guía Farmacoterapia (GFT)		x			D1	Falta implementar sistema en línea sobre información sobre Guía de Farmacoterapia a personal vinculado.
			Existen lineamientos técnicos para mantener el stock necesario de medicamentos.	x					
			Se informa oportunamente cuando los medicamentos lleguen a su stock mínimo a fin de iniciar el trámite de reposición.	x					
			Se informa oportunamente a quienes recetan las sugerencias alternativas en casos de agotamiento de stock de medicamentos.			x			
4	MMU.2.1 Existe un método de supervisión de la lista de medicamentos de la organización y del uso de los medicamentos.	1. Existe un método de supervisión del uso de medicamentos en la organización.	Existen políticas sobre el control de novedades, que se generen en el uso diario de medicamentos hacia los niveles pertinentes y las acciones a seguir.		x			D2	Control parcial sobre novedades en el uso de medicamentos, por ausencia de políticas internas de supervisión con generación de reportes mensual y anual.
			Se realiza revisión periódica de la lista de medicamentos, dado que los costos y las indicaciones cambian, surge información nueva sobre seguridad y aparecen medicamentos nuevos.	x			F4		Existe revisión periódica de lista de medicamentos que incluye aspectos de seguridad, costos, consumo y observaciones si se generan.
			Se revisa diariamente el informe de consumo de medicamentos de la farmacia y sus observaciones.	x					
			Se elabora reportes mensuales y anuales, sobre novedades en el uso de medicamentos.		x			D2	Incluido en D anterior.
5		2. Los medicamentos están protegidos contra robo o extravío en toda la organización.	Existe políticas respecto a comunicación y reposición, en caso de robos y extravío, con la finalidad de reposición inmediata de medicamentos	x			F5	Existen seguridades físicas en lugares que están los medicamentos; y en casos de robos y extravíos de medicamentos, existe directriz de que se reporte a la Administración, fin tomar medidas pertinentes.	

#	Estándar	Elementos medibles	Preguntas	Respuesta			FODA		Información para el FODA
				Si	No	NA	F	D	
			Una vez detectado el robo o extravió de medicamentos, existe proceso de comunicación inmediata al sistema de existencias con la finalidad de mantener actualizada la información sobre su disponibilidad		x			D3	<i>En casos de robos o extravíos, respecto a la afectación en la disponibilidad de medicamentos, hace falta directriz para su reposición inmediata.</i>
			En casos de robos o extravíos de medicamentos en farmacia u otro lugar de almacenamiento, existe proceso de reposición inmediata con la finalidad de no afectar las disponibilidades de medicamentos, en los respectivos niveles de almacenamiento.		x				
6		3. Los facultativos que participan en los procesos de <i>ordenar, dispensar, administrar y controlar</i> los medicamentos participan en la evaluación y el mantenimiento de la lista de medicamentos.	Existen políticas que definen la participación de los facultativos que intervienen en los diferentes procesos para la evaluación y mantenimiento de la lista de medicamentos, en base al perfil epidemiológico local, Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos y los protocolos oficiales vigentes. (Acuerdo 915; Anexo 4)	x			F6		<i>Adecuado proceso de evaluación y mantenimiento de lista de medicamentos, en base de normativa pública vigente, políticas, participación de facultativos por especialidad con competencia técnica basada en principios científicos, hechos comprobados y resultados se comunican a vinculados.</i>
			Para la evaluación y mantenimiento de la lista de mantenimiento, participan facultativos con la competencia técnica pertinente, que permita tomar decisiones basadas en principios científicos sólidos y en la medida de lo posible, en hechos comprobados.	x					
			Resultados de evaluación y mantenimiento de lista de medicamentos se comunica a todos los facultativos vinculados.	x					
			Existe un sistema de comunicación a todos los facultativos sobre resultados de evaluación y mantenimiento de la lista de medicamentos.	x					
7		4. Hay criterios que guían las decisiones de agregar o eliminar medicamentos de la lista.	Existen criterios documentados para la inclusión o eliminación de medicamentos de la lista y para la solicitud del uso de medicamentos no incluidos en la lista	x			F7		<i>Existen criterios técnicos y documentados para inclusión y exclusión de medicamentos, motivados y justificados la propuesta con información técnica, científica, evaluada y actualizada; se formulan actas.</i>
			Las propuestas de inclusión o exclusión son debidamente motivadas, justificando dicha propuesta mediante información técnica y científica, evaluada y actualizada.	x					
8		5. Cuando se añaden nuevos medicamentos a la guía, existe un proceso o mecanismo para controlar la utilización de la medicación y cualquier posible evento adverso imprevisto.	Existen criterios documentados para el uso de medicamentos no incluidos en la lista		x			D4	<i>Hace falta formalizar directrices sobre control en utilización de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos, deben definirse en un proceso que trate: políticas de seguridad y eficacia, criterios técnicos de evaluación y su comunicación hacia niveles pertinentes.</i>
			En casos de eventos imprevistos, se documenta y se estudia sus reacciones adversas que se presenta en el uso del medicamento y se interactúa con el comité de farmacia.		x				
			Existe un adecuado y oportuno sistema de comunicación, hacia los niveles pertinentes, sobre el resultado del seguimiento de medicamentos nuevos.		x				
9		6. La lista se revisa al menos una vez al año,	Existen políticas que definen la evaluación de la lista de medicamentos y su periodicidad, en base de información sobre seguridad y eficacia.	x			F8		<i>Comité de Farmacoterapia realiza varias sesiones en cada año respecto a la lista</i>

#	Estándar	Elementos medibles	Preguntas	Respuesta			FODA		Información para el FODA
				Si	No	NA	F	D	
		basándose en la información sobre seguridad y eficacia.	Existe un adecuado y oportuno sistema de comunicación, hacia los niveles pertinentes, sobre los resultados de la revisión a la lista de medicamentos.	X					<i>de medicamentos, existen directrices sobre revisiones respecto a su seguridad y eficacia, que incluye políticas, reporte de eventos y comunicación a niveles correspondientes.</i>
			En casos de eventos sobre seguridad y eficacia de los medicamentos, se documenta y se estudia sus reacciones, cuya información forma parte de las evaluaciones.		X			D5	
10	MMU.2.2  La organización puede obtener de inmediato los medicamentos que no tiene en existencia o que no están normalmente disponibles para la organización, o cuando la farmacia está cerrada.	1. Existe un proceso para aprobar y obtener medicamentos necesarios de los que no hay existencia o que no están normalmente a disposición de la organización.	Existen políticas que definen la petición, autorización y obtención de medicamentos en casos de que no hay en existencias o que normalmente no están a disposición del hospital.	X			F9		<i>Existe directriz administrativa para aprobación y obtención de medicamentos, en casos de no existencia o de aquellos que normalmente no están a disposición, que comprende dos instancias, la primera interna a nivel corporativo y la segunda para adquisición directa externa con recursos institucionales, mediante un fondo de caja chica que están disponible; situación que es comunicada a la administración; adicionalmente la Bodega de Farmacia funciona las 24 horas.</i>
			Existe un proceso para la obtención de medicamentos no disponible para el hospital y que prevea la obtención urgente de los medicamentos.	X					
			En caso de no disponibilidad inmediata de medicamentos, el proceso incluye la comunicación a los niveles necesarios y las acciones pertinentes para su regularización en las existencias de medicamentos del hospital	X					
11		2. Existe un proceso para obtener medicamentos en horarios en los que la farmacia está cerrada o el suministro de medicamentos está bajo llave.	Existen políticas que definen las acciones a seguir para la obtención de medicamentos en casos de farmacia cerrada o bajo llave.	X					
			Existe un proceso para la obtención de medicamentos no disponible para el hospital en casos de farmacia cerrada o bajo llave.	X					
			En caso de no disponibilidad inmediata de medicamentos, por estar la farmacia cerrada o bajo llave, el proceso incluye la comunicación a los niveles necesarios y las acciones pertinentes, con la finalidad de superar estos eventos.	X					
12		3. El personal comprende los procesos.	Existen políticas que definen la difusión de las acciones a seguir para la obtención de medicamentos en casos de farmacia cerrada o bajo llave.	X					
			Se evalúa frecuentemente el conocimiento de las acciones a seguir en caso de presentarse estos eventos de farmacia cerrada o bajo llave, con la finalidad de contar con respuesta de acciones que lo supere.	X					

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

### 4.3 Resultados de aplicación del cuestionario

Con la aplicación del formulario cuestionario antes descrito se da inicio con el levantamiento y validación de información pertinente sobre la cual se identificaron como factores internos las Fortalezas y Debilidades; respecto a las Oportunidades y Amenazas como factores externos se han identificado aquellos que están vinculados específicamente con el componente que se analiza.

Resultados de evaluación y su vinculación al FODA								
#	Estándar	Componentes	Respuestas			Total	FODA	
			Si	No	NA		F	D
1	<b>MMU.2</b> <i>Se cuenta con una selección adecuada de medicamentos en existencias o inmediatamente disponibles para recetar u ordenar.</i>	Lista de medicamentos a inmediata disposición	4			4	F1	
2		Proceso participativo para elaborar la lista de medicamentos	2		1	3	F2	
3		Proceso para casos que no esté disponible medicamento	2	1	2	5	F3	D1
4	<b>MMU.2.1</b> <i>Existe un método de supervisión de la lista de medicamentos de la organización y del uso de los medicamentos.</i>	Método de supervisión del uso de medicamentos.	2	2		4	F4	D2
5		Medicamentos están protegidos contra robo o extravío	1	2		3	F5	D3
6		Participación en evaluación y mantenimiento	4			4	F6	
7		Criterios sobre decisiones de agregar o eliminar medicamentos	2			2	F7	
8		Posible evento adverso imprevisto, en medicamentos nuevos		3		3		D4
9		Revisión sobre seguridad y eficacia	2	1		3	F8	D5
10	<b>MMU.2.2</b> <i>La organización puede obtener de inmediato los medicamentos que no tiene en existencia o que no están normalmente disponibles para la organización, o cuando la farmacia está cerrada.</i>	Medicamentos que no hay existencia	3			3	F9	
11		Obtención de medicamentos	3			3		
12		Comprensión los procesos.	3			2		
<b>Suman:</b>			<b>27</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>5</b>
<b>% de Cumplimiento</b>			<b>69,2</b>	<b>23,1</b>	<b>7,7</b>	<b>100,0</b>		
<b>% de Participación del FODA</b>							<b>64,3</b>	<b>35,7</b>

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

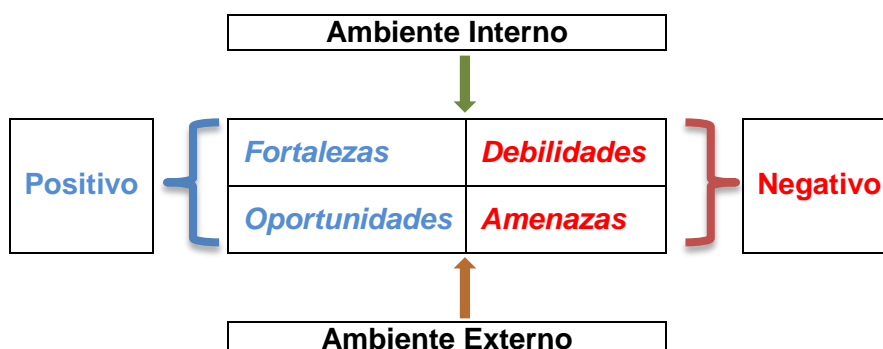
El proceso de evaluación se enfocó en 12 componentes que generaron 39 preguntas relacionadas con políticas, procesos y actividades, determinándose un 69,2 % de cumplimiento y por cumplir el 7,7% lo que permite concluir un grado razonable, puntualizando que el porcentaje de no cumplimiento se vincula hacia mejoras por realizar en aspectos de formalidades que complementan un entorno de mejor seguridad y que debe considerarse en

acciones de mejora continua a fin de fortalecer el cumplimiento del estándar. Adicionalmente la evaluación y sus resultados se vinculan con el FODA y se describe el porcentaje de participación de fortalezas y debilidades

#### 4.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta analítica, que permite trabajar con toda la información que se posea sobre la organización, proveyendo del insumo necesario al proceso de planificación estratégica, útil para establecer mediante la correlación de los factores del ambiente interno y externo, los objetivos estratégicos, buscando identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio que proporcionan la información imprescindible para la implantación de acciones y medida correctivas. Este análisis sirve para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compete. Esta herramienta tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis, como producto, líneas de productos, mercado, corporación, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El estudio del análisis FODA se compone de dos partes una interna y otra externa. La interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, que comprende básicamente las capacidades especiales que poseen la empresa frente a la competencia y los factores o problemas internos que ocasionan desventaja frente a la competencia. La parte externa observa las oportunidades que ofrecen el mercado o factores externos positivos y favorables que permite tener ventajas competitivas y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado; la previsión de esas oportunidades y amenazas que pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la organización. Las estrategias FODA representan un escenario de criterios por los que la empresa se orienta hacia el logro de los objetivos misionales. La metodología de análisis se grafica a continuación:



Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico</b>				
<b>Ambiente Externo</b>		<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>
		<b>O1</b>		<b>A1</b>
<b>O2</b>		<b>A2</b>		
<b>O3</b>		<b>A3</b>		
<b>Ambiente Interno</b>				
<b>Fortalezas</b>		<b>Operaciones (FO)</b>		<b>Operaciones (FA)</b>
<b>F1</b>		<b>F1O1</b>	<i>Operaciones estratégicas para maximizar fortalezas para aprovechar oportunidades</i>	<b>F1A1</b>
<b>F2</b>		<b>F2O2</b>		<b>F2A2</b>
<b>F3</b>		<b>F3O3</b>		<b>F3A3</b>
<b>Debilidades</b>		<b>Operaciones (DO)</b>		<b>Operaciones (DA)</b>
<b>D1</b>		<b>D1O1</b>	<i>Operaciones estratégicas en minimizar debilidades aprovechando oportunidades</i>	<b>D1A1</b>
<b>D2</b>		<b>D2O2</b>		<b>D2A2</b>
<b>D3</b>		<b>D3O3</b>		<b>D3A3</b>

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

El análisis FODA para este trabajo ha centrado su análisis en la función Gestión y Uso de medicamentos de la organización, específicamente en relación al estándar Selección y Adquisición de medicamentos; sin embargo será necesario observar y puntualizar determinados factores de la organización de su entorno interno y del externo que guardan una relación vinculante con el tema, aspectos relevantes para la determinación de las brechas existentes entre la situación actual y el requerimiento de los elementos medibles para la acreditación internacional con la JCI que se presentan a continuación:

<b>Análisis Estratégico - Factores</b>	<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>
<b>Fortalezas</b>				
Selección de medicamentos en base de normativa pública vigente, sus disponibilidades cubren demanda y están a inmediata disposición.	<b>F1</b>			
Elaboración de lista de medicamentos en base de normativa pública, actuación del Comité de Farmacoterapia e integrantes multidisciplinarios, se cuenta con reglamentación básica. Adicionalmente se concilia a nivel Corporativo en razón de la naturaleza jurídica.	<b>F2</b>			
Existe sistema informático de control de existencias de medicamentos con registros semanal y mensual de consumos que permite mantener actualizado saldos en existencias y se genera control de mínimas para iniciar reposición. La información de esta gestión se comunica a personal vinculado.	<b>F3</b>			
Existe revisión periódica de lista de medicamentos que incluye aspectos de seguridad, costos, consumo y observaciones si se generan.	<b>F4</b>			
Existen seguridades físicas en lugares que están los medicamentos; y en casos de robos y extravíos de medicamentos, existe directriz de que se reporte a la Administración, fin tomar medidas pertinentes.	<b>F5</b>			
Adecuado proceso de evaluación y mantenimiento de lista de medicamentos, en base de normativa pública vigente, políticas, participación de facultativos por especialidad con competencia técnica basada en principios científicos, hechos comprobados y resultados se comunican a vinculados.	<b>F6</b>			
Existen criterios técnicos y documentados para inclusión y exclusión de medicamentos, motivados y justificados la propuesta con información técnica, científica, evaluada y actualizada; se formulan actas.	<b>F7</b>			

<b>Análisis Estratégico - Factores</b>	<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>
Comité de Farmacoterapia realiza varias sesiones en cada año respecto a la lista de medicamentos, existen directrices sobre revisiones respecto a su seguridad y eficacia, que incluye políticas, reporte de eventos y comunicación a niveles correspondientes.	<b>F8</b>			
Existe directriz administrativa para aprobación y obtención de medicamentos, en casos de no existencia o de aquellos que normalmente no están a disposición, que comprende dos instancias, la primera interna a nivel corporativo y la segunda para adquisición directa externa con recursos institucionales, mediante un fondo de caja chica que están disponible; situación que es comunicada a la administración; adicionalmente la Bodega de Farmacia funciona las 24 horas.	<b>F9</b>			
<b>Oportunidades</b>				
Confianza de la población en servicios de salud materno infantil del hospital, por historia y experiencia en atención especializada		<b>O1</b>		
Confianza de clientes en la provisión oportuna y especializada de medicamentos del servicio de farmacia institucional		<b>O2</b>		
Adquisición de medicamentos a nivel corporativo permite disminuir costos		<b>O3</b>		
Confianza de clientes por mantener equipos médicos con tecnología adecuada a la categoría del hospital		<b>O4</b>		
Aumento de la demanda de servicios de salud materno infantil de forma integral		<b>O5</b>		
<b>Debilidades</b>				
Falta implementar sistema en línea sobre información sobre Guía de Farmacoterapia a personal vinculado.			<b>D1</b>	
Control parcial sobre novedades en el uso de medicamentos, por ausencia de políticas internas de supervisión con generación de reportes mensual y anual.			<b>D3</b>	
En casos de robos o extravíos, respecto a la afectación en la disponibilidad de medicamentos, hace falta directriz para su reposición inmediata.			<b>D4</b>	
Hace falta formalizar directrices sobre control en utilización de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos, deben definirse en un proceso que trate: políticas de seguridad y eficacia, criterios técnicos de evaluación y su comunicación hacia niveles pertinentes.			<b>D5</b>	
Falta formalizar proceso sobre revisiones de la lista de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia.			<b>D6</b>	
<b>Amenazas</b>				
Incremento en costo de los medicamentos				<b>A1</b>
Desabasto o escasez de medicamentos en mercado local				<b>A2</b>
Nivel de competencia es alta, existe opción con establecimientos de salud pública que usuarios llegan a preferir por su capacidad adquisitiva.				<b>A3</b>
Legislación laboral requiere especial atención.				<b>A4</b>

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

Con esta identificación de los factores internos y externos, se procedió a efectuar un análisis estratégico para establecer los diferentes objetivos del componente, realizándose una matriz de relaciones con una ponderación de valores de: 1, 3 y 9, donde 1 se considera con un impacto bajo o débil, 3 como medio y 9 de incidencia alta, con lo cual nos permitirá visualizar aquellas relaciones que mantienen una vinculación de mayor impacto, generado de los enlaces que constituyen las estrategias FO, FA, DO y DA que tienen mayor incidencia para el cumplimiento de temas estratégicos.



#### **4.4.1 Formulación de estrategias.**

Las estrategias comprenden un conjunto de criterios y decisiones para orientar la consecución de los objetivos de la organización, partiendo desde su propósito general creando un escenario conceptual, en el cual establecen las líneas de acción que orienta el rumbo de la empresa, en base de estrategias vinculadas a factores claves debidamente identificados, puntualizándose que la selección y adquisición de medicamentos es un proceso continuo, multidisciplinario y participativo cuya finalidad es asegurar el acceso oportuno a los medicamentos tomando en consideración también aspectos relacionados con su calidad, seguridad, eficacia y costos.

#### **Estrategias FO**

Esta relación se vincula a una estrategia ofensiva que busca aprovechar los aspectos positivos de las fortalezas institucionales y las oportunidades del sector salud, se conoce como zona de éxito, por consiguiente su enfoque de trabajo está orientado hacia mantener, fortalecer o potencializar su estructura y resultados, mediante una gestión que establezca los controles de medición que permita ir validando sus resultados. Conforme se trató en el cuestionario de información antes descrito se observa de forma integral el cumplimiento de la normativa pública vigente, aspecto fundamental dentro de las prioridades para el sistema de acreditación de la JCI respecto al estándar selección y adquisición de medicamentos, con la participación de un comité de farmacia, reglamentación básica y cobertura en la provisión de medicamentos durante las 24 horas del día, estos aspectos deben evidenciarse formalmente mediante procesos reglados y con la formulación de indicadores, con la finalidad de contar con la evidencia suficiente y competente para el proceso de acreditación internacional.

<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico: Fortalezas / Oportunidades (FO)</b>							
<b>(Ofensiva Estratégica)</b>							
<b>Oportunidades</b>		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>Total</b>
		Confianza de la población en servicios de salud materno infantil del hospital, por historia y experiencia en atención especializada	Confianza de clientes en la provisión oportuna y especializada de medicamentos del servicio de farmacia institucional	Adquisición de medicamentos a nivel corporativo permite disminuir costos	Confianza de clientes por mantener equipos médicos con tecnología adecuada a la categoría del hospital	Aumento de la demanda de servicios de salud materno infantil de forma integral	
<b>Fortalezas</b>							
F1	Selección de medicamentos en base de normativa pública vigente, sus disponibilidades cubren demanda y están a inmediata disposición.	3	3	3	1	1	11
F2	Elaboración de lista de medicamentos en base de normativa pública, actuación del Comité de Farmacoterapia e integrantes multidisciplinarios, se cuenta con reglamentación básica. Adicionalmente se concilia a nivel Corporativo en razón de la naturaleza jurídica.	3	9	3	1	1	17
F3	Existe sistema informático de control de existencias de medicamentos con registros semanal y mensual de consumos que permite mantener actualizados saldos en existencias y se genera control de mínimas para iniciar reposición. La información de esta gestión se comunica a personal vinculado.	3	3	1	1	1	9
F4	Existe revisión periódica de lista de medicamentos que incluye aspectos de seguridad, costos, consumo y observaciones si se generan.	3	3	1	1	1	9
F5	Existen seguridades físicas en lugares que están los medicamentos; y en casos de robos y extravíos de medicamentos, existe directriz de que se reporte a la Administración, fin tomar medidas pertinentes.	3	3	1	1	1	9
F6	Adecuado proceso de evaluación y mantenimiento de lista de medicamentos, en base de normativa pública vigente, políticas, participación	3	9	1	1	1	15

<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico: Fortalezas / Oportunidades (FO)</b>							
<b>(Ofensiva Estratégica)</b>							
<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>Total</b>
		Confianza de la población en servicios de salud materno infantil del hospital, por historia y experiencia en atención especializada	Confianza de clientes en la provisión oportuna y especializada de medicamentos del servicio de farmacia institucional	Adquisición de medicamentos a nivel corporativo permite disminuir costos	Confianza de clientes por mantener equipos médicos con tecnología adecuada a la categoría del hospital	Aumento de la demanda de servicios de salud materno infantil de forma integral	
	de facultativos por especialidad con competencia técnica basada en principios científicos, hechos comprobados y resultados se comunican a vinculados.						
F7	Existen criterios técnicos y documentados para inclusión y exclusión de medicamentos, motivados y justificados la propuesta con información técnica, científica, evaluada y actualizada; se formulan actas.	3	3	1	1	1	9
F8	Comité de Farmacoterapia realiza varias sesiones en cada año respecto a la lista de medicamentos, existen directrices sobre revisiones respecto a su seguridad y eficacia, que incluye políticas, reporte de eventos y comunicación a niveles correspondientes.	3	3	1	1	1	9
F9	Existe directriz administrativa para aprobación y obtención de medicamentos, en casos de no existencia o de aquellos que normalmente no están a disposición, que comprende dos instancias, la primera interna a nivel corporativo y la segunda para adquisición directa externa con recursos institucionales, mediante un fondo de caja chica que están disponible; situación que es comunicada a la administración; adicionalmente la Bodega de Farmacia funciona las 24 horas.	3	9	3	1	1	17
		<b>27</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	
<b>Escala de Valoración: 1: Baja; 3: Media; 9: Alta</b>							

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

## Estrategias FA

Esta relación establece una estrategia reactiva, orientada hacia como actuar frente a las amenazas del entorno para contrarrestarlas utilizando sus fortalezas por consiguiente su enfoque de trabajo está orientado hacia el establecimiento de acciones que permitan mitigar posibles amenazas, mediante una gestión que implemente lo necesario conforme a su estructura institucional. Conforme se trató en el cuestionario de información antes descrito se observa de forma integral una amenaza de carácter potencial que debe tener la cobertura de solventarla en caso de activarse, mediante la formulación del indicador, que permita contar con la evidencia suficiente y competente para el proceso de acreditación internacional.

<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico: Fortalezas / Amenazas (FA)</b>						
<b>(Respuesta Estratégica)</b>						
		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>Total</b>
		Incremento en costo de los medicamentos	Desabasto o escasez de medicamentos en mercado local	Nivel de competencia es alta, existe opción con establecimientos de salud pública que usuarios llegan a preferir por su capacidad adquisitiva.	Legislación laboral requiere especial atención.	
<b>Amenazas</b>	<b>Fortaleza</b>					
<b>F1</b>	Selección de medicamentos en base de normativa pública vigente, sus disponibilidades cubren demanda y están a inmediata disposición.	1	1	1	1	4
<b>F2</b>	Elaboración de lista de medicamentos en base de normativa pública, actuación del Comité de Farmacoterapia e integrantes multidisciplinarios, se cuenta con reglamentación básica. Adicionalmente se concilia a nivel Corporativo en razón de la naturaleza jurídica.	3	1	1	1	6
<b>F3</b>	Existe sistema informático de control de existencias de medicamentos con registros semanal y mensual de consumos que permite mantener actualizado saldos en existencias y se genera control de mínimas para iniciar reposición. La información de esta gestión se comunica a personal vinculado.	1	3	1	1	6
<b>F4</b>	Existe revisión periódica de lista de medicamentos que incluye aspectos de seguridad, costos, consumo y observaciones si se generan.	3	1	1	1	6
<b>F5</b>	Existen seguridades físicas en lugares que están los medicamentos; y en casos de robos y extravíos de medicamentos, existe directriz de que se reporte a la Administración, fin tomar medidas pertinentes.	1	1	1	1	4
<b>F6</b>	Adecuado proceso de evaluación y mantenimiento de lista de medicamentos, en base de normativa pública vigente, políticas, participación de facultativos por especialidad con competencia técnica basada en principios científicos, hechos comprobados y resultados se comunican a vinculados.	1	3	1	1	6
<b>F7</b>	Existen criterios técnicos y documentados para inclusión y exclusión de medicamentos, motivados y justificados la propuesta con información técnica, científica, evaluada y actualizada; se formulan actas.	1	1	1	1	4
<b>F8</b>	Comité de Farmacoterapia realiza varias sesiones en cada año respecto a la lista de	1	1	1	1	4

<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico: Fortalezas / Amenazas (FA)</b>						
<b>(Respuesta Estratégica)</b>						
		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>Total</b>
		<b>Amenazas</b>	<b>Fortaleza</b>	Incremento en costo de los medicamentos	Desabasto o escasez de medicamentos en mercado local	
	medicamentos, existen directrices sobre revisiones respecto a su seguridad y eficacia, que incluye políticas, reporte de eventos y comunicación a niveles correspondientes.					
<b>F9</b>	Existe directriz administrativa para aprobación y obtención de medicamentos, en casos de no existencia o de aquellos que normalmente no están a disposición, que comprende dos instancias, la primera interna a nivel corporativo y la segunda para adquisición directa externa con recursos institucionales, mediante un fondo de caja chica que están disponible; situación que es comunicada a la administración; adicionalmente la Bodega de Farmacia funciona las 24 horas.	1	9	1	1	<b>12</b>
		<b>13</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	
<b>Escala de Valoración: 1: Bajo; 3: Media; 9: Alto</b>						

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

## Estrategias DO

Esta relación establece una estrategia adaptiva en razón de que se busca reducir las debilidades para aprovechar las oportunidades del sector salud y que en el caso de la institución su nivel de confianza hacia la población es alto, por consiguiente su enfoque de trabajo está orientado hacia el establecimiento de acciones que permitan superar las debilidades mediante una gestión que establezca los controles de medición que permita ir validando sus resultados. Conforme se trató en el cuestionario de información antes descrito se observa de forma integral varios aspectos susceptibles de mejora inmediata, razón de tratarse de procesos o actividades con participación técnica de los facultativos que deben contar con la motivación reglada y con la formulación de indicadores, con la finalidad de contar con la evidencia suficiente y competente para el proceso de acreditación internacional.

<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico: Debilidades / Oportunidades (DO)</b>							
<b>(Ofensiva Estratégica)</b>							
<b>Oportunidades</b>		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>Total</b>
		Confianza de la población en servicios de salud materno infantil del hospital, por historia y experiencia en atención especializada	Confianza de clientes en la provisión oportuna y especializada de medicamentos del servicio de farmacia institucional	Adquisición de medicamentos a nivel corporativo permite disminuir costos	Confianza de clientes por mantener equipos médicos con tecnología adecuada a la categoría del hospital	Aumento de la demanda de servicios de salud materno infantil de forma integral	
<b>Debilidades</b>							
<b>D1</b>	Falta implementar sistema en línea sobre información sobre Guía de Farmacoterapia a personal vinculado.	1	9	1	1	3	<b>14</b>
<b>D2</b>	Control parcial sobre novedades en el uso de medicamentos, por ausencia de políticas internas de supervisión con generación de reportes mensual y anual.	3	9	1	1	3	<b>16</b>
<b>D3</b>	En casos de robos o extravíos, respecto a la afectación en la disponibilidad de medicamentos, hace falta directriz para su reposición inmediata.	1	3	1	1	1	<b>6</b>
<b>D4</b>	Hace falta formalizar directrices sobre control en utilización de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos, deben definirse en un proceso que trate: políticas de seguridad y eficacia, criterios técnicos de evaluación y su comunicación hacia niveles pertinentes.	3	9	1	1	3	<b>16</b>
<b>D5</b>	Falta formalizar proceso sobre revisiones de la lista de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia.	1	9	1	1	3	<b>14</b>
		<b>9</b>	<b>39</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	
<b>Escala de Valoración: 1: Bajo; 3: Media; 9: Alto</b>							

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

## Estrategias DA

Esta relación establece una estrategia de atención prioritaria en razón de que se busca reducir las debilidades con la finalidad de evadir o mitigar posibles amenazas, por consiguiente su enfoque de trabajo está orientado hacia el establecimiento de acciones que permitan superar las debilidades mediante una gestión que establezca los controles de medición que permita ir validado sus resultados. Se observa de forma integral un aspecto de fortalecimiento, en razón de tratarse de un proceso con participación de una gestión administrativa orientada hacia una mejora cuantitativa o razonable en la economía de los pacientes que deben contar con la formulación de indicadores, con la finalidad de contar con la evidencia suficiente y competente para el proceso de acreditación internacional.

<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico: Debilidades / Amenazas (DA)</b>						
<b>(Defensiva Estratégica)</b>						
<b>Amenazas</b>		<b>A2</b>	<b>A1</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>Total</b>
		Incremento en costo de los medicamentos	Desabasto o escasez de medicamentos en mercado local	Nivel de competencia es alta, existe opción con establecimientos de salud pública que usuarios llegan a preferir por su capacidad adquisitiva.	Legislación laboral requiere especial atención.	
<b>Debilidades</b>						
<b>D1</b>	Falta implementar sistema en línea sobre información sobre Guía de Farmacoterapia a personal vinculado.	3	1	1	1	<b>6</b>
<b>D2</b>	Control parcial sobre novedades en el uso de medicamentos, por ausencia de políticas internas de supervisión con generación de reportes mensual y anual.	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>D3</b>	En casos de robos o extravíos, respecto a la afectación en la disponibilidad de medicamentos, hace falta directriz para su reposición inmediata.	3	1	1	1	<b>6</b>
<b>D4</b>	Hace falta formalizar directrices sobre control en utilización de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos, deben definirse en un proceso que trate: políticas de seguridad y eficacia, criterios técnicos de evaluación y su comunicación hacia niveles pertinentes.	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>D5</b>	Falta formalizar proceso sobre revisiones de la lista de medicamentos	1	1	1	1	<b>4</b>

<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico: Debilidades / Amenazas (DA)</b>						
<b>(Defensiva Estratégica)</b>						
<b>Amenazas</b>		<b>A2</b>	<b>A1</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>Total</b>
		<b>Debilidades</b>		Incremento en costo de los medicamentos	Desabasto o escasez de medicamentos en mercado local	
respecto a su seguridad y eficacia.						
		<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
<b>Escala de Valoración: 1: Bajo; 3: Media; 9: Alto</b>						

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

#### 4.4.2 Matriz de síntesis estratégica.

Respecto a la situación actual frente a los requerimiento de las políticas de acreditación para el estándar de selección y adquisición de medicamentos, se presenta una matriz del análisis estratégico ajustado específicamente al componente en base de la información obtenida y procesada mediante el análisis FODA, en que se han identificado las vinculaciones relevantes que nos permitirá posteriormente continuar con la descripción de los objetivos estratégicos.

<b>Objetivos estratégicos obtenidos de la matriz FODA</b>					
<b>Ambiente Externo</b>		<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico</b>			
<b>Ambiente Interno</b>		<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
		<b>O1</b>	Confianza de la población en servicios de salud materno infantil del hospital, por historia y experiencia en atención especializada	<b>A1</b>	Incremento en costo de los medicamentos
		<b>O2</b>	Confianza de clientes en la provisión oportuna y especializada de medicamentos del servicio de farmacia institucional	<b>A2</b>	Desabasto o escasez de medicamentos en mercado local
		<b>O3</b>	Adquisición de medicamentos a nivel corporativo permite disminuir costos	<b>A3</b>	Nivel de competencia es alta, existe opción con centros de salud pública que usuarios llegan a preferir por su capacidad adquisitiva.
		<b>O4</b>	Confianza de clientes por mantener equipos médicos con tecnología adecuada a la categoría del hospital	<b>A4</b>	Legislación laboral requiere especial atención.
		<b>O5</b>	Aumento de la demanda de servicios de salud materno infantil de forma integral		
<b>Fortalezas</b>		<b>Operaciones (FO)</b>		<b>Operaciones (FA)</b>	
<b>F1</b>	Selección de medicamentos en base de normativa pública vigente, sus disponibilidades cubren demanda y están a inmediata disposición.	<b>F202</b>	Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de	<b>F9A2</b>	Establecer acciones para adquisiciones emergentes en mercado externo.



<b>Objetivos estratégicos obtenidos de la matriz FODA</b>			
<b>Ambiente Externo</b>		<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico</b>	
<b>Ambiente Interno</b>			
<b>F2</b>	Elaboración de lista de medicamentos en base de normativa pública, actuación del Comité de Farmacoterapia e integrantes multidisciplinarios, se cuenta con reglamentación básica. Adicionalmente se concilia a nivel Corporativo en razón de la naturaleza jurídica.		selección y adquisición de medicamentos en los comités.
<b>F3</b>	Existe sistema informático de control de existencias de medicamentos con registros semanal y mensual de consumos que permite mantener actualizado saldos en existencias y se genera control de mínimas para iniciar reposición. La información de esta gestión se comunica a personal vinculado.		
<b>F4</b>	Existe revisión periódica de lista de medicamentos que incluye aspectos de seguridad, costos, consumo y observaciones si se generan.	<b>F602</b>	Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de evaluación y mantenimiento de medicamentos.
<b>F5</b>	Existen seguridades físicas en lugares que están los medicamentos; y en casos de robos y extravíos de medicamentos, existe directriz de que se reporte a la Administración, fin tomar medidas pertinentes.		
<b>F6</b>	Adecuado proceso de evaluación y mantenimiento de lista de medicamentos, en base de normativa pública vigente, políticas, participación de facultativos por especialidad con competencia técnica basada en principios científicos, hechos comprobados y resultados se comunican a vinculados.		
<b>F7</b>	Existen criterios técnicos y documentados para inclusión y exclusión de medicamentos, motivados y justificados la propuesta con información técnica, científica, evaluada y actualizada; se formulan actas.	<b>F902</b>	Incrementar la eficacia en los tiempos de respuesta en la provisión de medicamentos
<b>F8</b>	Comité de Farmacoterapia realiza varias sesiones en cada año respecto a la lista de medicamentos, existen directrices sobre revisiones respecto a su seguridad y eficacia, que incluye políticas, reporte de eventos y comunicación a niveles correspondientes.		
<b>F9</b>	Existe directriz administrativa para aprobación y obtención de medicamentos, en casos de no existencia o de aquellos que normalmente no están a disposición, que comprende dos instancias, la primera interna a nivel corporativo y la segunda para adquisición directa externa con recursos institucionales, mediante un fondo de caja chica que están disponible; situación que es comunicada a la administración; adicionalmente la Bodega de Farmacia funciona las 24 horas.		
<b>Debilidades</b>		<b>Operaciones (DO)</b>	<b>Operaciones (DA)</b>
<b>D1</b>	Falta implementar sistema en línea sobre información sobre Guía de Farmacoterapia a personal vinculado.	<b>D102</b>	Mejorar conocimiento inmediato de facultativos sobre medicamentos mediante expediente informático
		<b>D1A1</b>	Optimizar costos en adquisición de medicamentos

<b>Objetivos estratégicos obtenidos de la matriz FODA</b>			
<b>Ambiente Externo</b>		<b>Matriz FODA.- Análisis Estratégico</b>	
<b>Ambiente Interno</b>			
<b>D2</b>	Control parcial sobre novedades en el uso de medicamentos, por ausencia de políticas internas de supervisión con generación de reportes mensual y anual.	<b>D2O2</b>	Mejorar participación en los sistemas de notificación de novedades en el uso de medicamentos
<b>D3</b>	En casos de robos o extravíos, respecto a la afectación en la disponibilidad de medicamentos, hace falta directriz para su reposición inmediata.		
<b>D4</b>	Hace falta formalizar directrices sobre control en utilización de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos, deben definirse en un proceso que trate: políticas de seguridad y eficacia, criterios técnicos de evaluación y su comunicación hacia niveles pertinentes.	<b>D4O2</b>	Mejorar participación en los sistemas de notificación de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos
<b>D5</b>	Falta formalizar proceso sobre revisiones de la lista de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia.	<b>D5O2</b>	Fortalecer participación en los sistemas de revisiones de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

#### 4.4.3 Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos proporcionan una orientación para la organización y son expresiones de lo que se desea lograr a través de su misión, mediante las matrices hemos visualizado su factibilidad e impacto. Los objetivos generados conforman el escenario para el proceso de ejecución y control estratégico que se efectuará mediante el Cuadro de Mando Integral. Se presenta un cuadro que describe la alineación de los objetivos respecto a las perspectivas del CMI.

<b>Determinación de objetivos estratégicos por perspectivas del Cuadro de Mando Integral</b>		<b>CMI</b>			
		<b>Perspectivas</b>			
		<i>Cliente</i>	<i>Financiera</i>	<i>Proceso interno</i>	<i>Aprendizaje y crecimiento</i>
<b>Operaciones (FO)</b>					
<b>F2O2</b>	Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de selección y adquisición de medicamentos en los comités.			<b>X</b>	
<b>F6O2</b>	Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de evaluación y mantenimiento de medicamentos.			<b>X</b>	
<b>F9O2</b>	Incrementar la eficacia en los tiempos de respuesta en la provisión de medicamentos			<b>X</b>	
<b>Operaciones (DO)</b>					
<b>D1O2</b>	Mejorar conocimiento inmediato de facultativos sobre medicamentos mediante expediente informático			<b>X</b>	
<b>D2O2</b>	Mejorar participación en los sistemas de notificación de novedades en el uso de medicamentos			<b>X</b>	
<b>D4O2</b>	Mejorar participación en los sistemas de notificación de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos			<b>X</b>	

<b>Determinación de objetivos estratégicos por perspectivas del Cuadro de Mando Integral</b>		<b>CMI</b>			
		<b>Perspectivas</b>			
		<i>Cliente</i>	<i>Financiera</i>	<i>Proceso interno</i>	<i>Aprendizaje y crecimiento</i>
<b>D5O2</b>	Fortalecer participación en los sistemas de revisiones de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia			<b>X</b>	
<b>Operaciones (FA)</b>					
<b>F9A2</b>	Fortalecer acciones para adquisiciones emergentes en mercado externo			<b>X</b>	
<b>Operaciones (DA)</b>					
<b>D1A1</b>	Optimizar costos en adquisición de medicamentos	<b>X</b>			

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

#### 4.4.3.1 Objetivos de la perspectiva financiera.

Esta perspectiva enfoca su medición hacia la creación de valor, comprende la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista. Al respecto, el presente trabajo se desarrolla en una organización que brinda servicios especializados de atención ginecológica, obstétrica y neonatal, sin fines de lucro y su misión es brindar asistencia médica solidaria con el más alto nivel de calidad, por lo que los aspectos de índole financiero se ubican en un segundo plano, su prioridad es la calidad en la atención al paciente, situación que motivó un enfoque especial en este proyecto, orientado hacia el fortalecimiento de la gestión técnica hacia el paciente y específicamente en un sistema de control de gestión para apoyar al hospital en el proceso de una acreditación internacional para el estándar Selección y Adquisición de la función Gestión y Uso de Medicamentos.

Por lo expuesto, la perspectiva financiera tiene su limitación, razón por la que no se establecieron vínculos directos con esta perspectiva, sin dejar de reconocer que toda la gestión hospitalaria tiene un movimiento financiero y su correspondiente incidencia económica en los recursos institucionales, la misma que es atendida mediante la gestión financiera, administrativa y técnica de sus directivos, orientado hacia el establecimiento de impactos económicos razonables que no afecten la calidad de la atención al paciente y concretamente en el tratamiento de los medicamentos para los pacientes.

#### 4.4.3.2 Objetivos de la perspectiva cliente.

<b>Perspectiva</b>	<b>Código</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>CLIENTES</b>	<b>D1A1</b>	<i>Optimizar costos en adquisición de medicamentos</i>

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

Esta perspectiva trata sobre la estrategia para crear valor y diferenciación desde el escenario del cliente, es decir que exprese la transferencia de valor del hospital (proveedor) al cliente. Al respecto los pacientes del hospital que constituyen los clientes, demandando la entrega de servicios de calidad, con un alto valor agregado, en base la especialidad materna infantil, de forma oportuna y a un costo razonable; en consideración a esta propuesta el hospital en su gestión hospitalaria, ubica a sus clientes en el centro de atención, tratando siempre de vincular lo percibido por ellos hacia la satisfacción de sus necesidades individuales, con altos niveles de calidad y confiabilidad.

La propuesta del objetivo estratégico en esta perspectiva, trata sobre optimizar costos en la adquisiciones de medicamentos, está orientado principalmente hacia el esfuerzo en la gestión financiera de los directivos para lograr niveles razonables de costos vinculados en este proceso que comprende los gastos incurridos y que guarda relación también con el nivel de su inventario; y en segunda instancia, corresponde los aspectos técnicos en la selección de medicamentos, a cargo de los facultativos que actúan en procesos multidisciplinarios, participativos que impulsan el uso racional de medicamentos, con criterios de eficacia, seguridad y costos, aspectos que es solventado con buen criterio, en base de la experiencia e institucional de los intervinientes, situación que constituye parte de las fortalezas tratadas en el cuestionario de evaluación.

El énfasis en la gestión financiera es con el objeto de mantener un nivel mínimo de gastos que no afecte en el costo de los medicamentos, siendo necesario mecanismos de control sobre su optimización, mediante indicadores básicos que permitan medir sus niveles de incidencia, en beneficio del bienestar económico de los pacientes.

#### 4.4.3.3 Objetivos de la perspectiva procesos internos.

Pers.	Cod.	Objetivos Estratégicos
PROCESO INTERNO	F202	Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de selección y adquisición de medicamentos en los comités.
	F602	Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de evaluación y mantenimiento de medicamentos.
	F902	Fortalecer la eficacia en los tiempos de respuesta en la provisión de medicamentos
	D102	Mejorar conocimiento inmediato de facultativos sobre medicamentos mediante expediente informático
	D202	Mejorar participación en los sistemas de notificación de novedades en el uso de medicamentos
	D402	Mejorar participación en los sistemas de notificación de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos

Pers.	Cod.	Objetivos Estratégicos
	<b>D5O2</b>	<i>Fortalecer participación en los sistemas de revisiones de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia</i>
	<b>F9A2</b>	<i>Fortalecer acciones para adquisiciones emergentes en mercado externo</i>

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

Los objetivos de esta perspectiva se relacionan con el aseguramiento de la propuesta de valor para los clientes, así como del crecimiento del valor para los accionistas, por ello de aquí nace la necesidad de identificar y empoderarse en los procesos internos relevantes para lograr los resultados deseados, es decir trata sobre las prioridades estratégicas de los procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

Conforme a la información de los cuestionarios y su análisis estratégico, se focalizó varias fortalezas en los procesos de: selección, adquisición, evaluación, mantenimiento y provisión de los medicamentos que han contribuido en el tiempo, para la confianza de los clientes en los servicios que reciben y que constituyen oportunidades del sector de la salud, sin embargo, es necesario que estos se mantengan y se fortalezcan, mediante la formalidad de controles en su administración que permitan evidenciar de mejor manera la medición de sus resultados de forma cuantitativa, permitiendo en caso que se necesite, tomar acciones de mejora con oportunidad y contribuir a la calidad de su gestión.

Adicionalmente, se focalizó ciertas debilidades en determinadas actividades, en las que es necesario mejorar mediante acciones complementarias, tendientes a fortalecer los procesos relacionados, aprovechando las oportunidades que se generen en razón del posicionamiento institucional dentro de la comunidad, para su efecto se han delineado varios objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores de gestión que permitirán evidenciar su mejora y contribución en el fortalecimiento de sus procesos, de tal forma que contribuya a elevar la calidad de los servicios.

#### **4.4.3.4 Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

En esta perspectiva los objetivos se orientan hacia la forma de asegurar la permanencia y la creación de valor a futuro, establece las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización, acentúa también la función de alinear los activos intangibles de la organización con su estrategia y se debe lograr que el aprendizaje y crecimiento abonen a la perspectiva de los procesos internos.

Conforme a la información de los cuestionarios, su análisis estratégico, en las fortalezas y debilidades se determinaron como prioridad relaciones vinculantes con los procesos del área en análisis, también se consideró que la naturaleza de componente selección y adquisición de medicamento de la función gestión y uso de medicamentos está orientada hacia aspectos de índole técnico y de gestión que están apoyados con un talento humano de calidad y tecnología adecuada, razón por la cual en el análisis no fue necesario focalizar objetivos ubicados en esta perspectiva.

#### **4.4.4 Mapa estratégico Estándar Selección y Adquisición.**

El Mapa estratégico tiene como finalidad visualizar un modelo lógico que vincula la visión, misión, perspectivas con los objetivos estratégicos. Para la elaboración se consideró las perspectivas descritas en los numerales 4.1.1 al 4.1.4 ubicando los objetivos de cada perspectiva y relacionándolos, los cuatro niveles mantienen una relación de causa y efecto, puntualizando que dentro de los niveles sus objetivos mantienen una interrelación.

Gestión y uso de medicamentos				
Título: Selección y Adquisición (MMU 2)				
Cuadro de Mando Integral				
		Objetivos Estratégicos	Alcance	Misión Visión
Pers.	Cod.			Mapa Estratégico
CLIENTES	D1A1	Optimizar costos en adquisición de medicamentos	Ajustar gastos incurridos en adquisiciones de medicamentos	
FINANCIERA				
	F202	Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de selección y adquisición de medicamentos en los comités	Fortalecer participación activa de facultativos mediante procesos formalizados y con generación de evidencia pertinente	
	F602	Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de evaluación y mantenimiento de medicamentos.	Fortalecer participación activa de facultativos mediante procesos formalizados y con generación de evidencia pertinente	
	F902	Fortalecer la eficacia en los tiempos de respuesta en la provisión de medicamentos	Incrementar la eficacia en los tiempos de respuesta en la provisión de medicamentos	
	D102	Mejorar conocimiento inmediato de facultativos sobre medicamentos mediante expediente informático	Implementar expediente informático en línea sobre medicamentos para conocimiento inmediato de facultativos	
	D202	Mejorar participación en los sistemas de notificación de novedades en el uso de medicamentos	Establecer participación activa de facultativos mediante procesos formalizados y con generación de evidencia pertinente	
	D402	Mejorar participación en los sistemas de notificación de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos	Establecer participación activa de facultativos mediante procesos formalizados y con generación de evidencia pertinente	
	D502	Fortalecer participación en los sistemas de revisiones de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia	Establecer participación activa de facultativos mediante procesos formalizados y con generación de evidencia pertinente	
PROCESO INTERNO	F9A2	Fortalecer acciones para adquisiciones emergentes en mercado externo	Cobertura de adquisiciones emergentes en mercado externo	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

#### **4.5 Indicadores estratégicos**

La selección de indicadores relevantes para el CMI permite visualizar un método más estructurado, aportando un mejor contexto a la gestión y sus resultados dentro de la organización, en el presente trabajo prioritariamente se describen indicadores no financieros, en razón de la materia que trata el componente, su vinculación con la gestión institucional y sus objetivos misionales, este tipo de indicadores son necesarios por cuanto adelantan lo que más tarde refleja los indicadores financieros, permitiendo una reacción proactiva necesaria dentro de un proceso de mejora continua institucional.

A continuación presentamos en el tablero de control de indicadores la ficha técnica de cada uno de los indicadores con la finalidad de describir la metodología de su redacción y el tablero de control del indicador, herramienta que debe darse el debido mantenimiento respecto a cada uno de los indicadores e incorporar otros de ser necesario o proceder a dar de baja en caso no ser útil en la medición de las actividades, es importante puntualizar que la idea es mantener los indicadores que sean estrictamente necesarios para el CMI.



### Tablero de control de indicadores

**Función: Gestión y uso de medicamentos**  
**Título: Selección y Adquisición (MMU 2)**

#### Visión

*Estar entre los 10 mejores hospitales de Latinoamérica en las áreas de gineco-obstetricia, neonatología, docencia e investigación para el año 2016*

	Persp.	Cod.	Objetivos Estratégicos	Indicador	Causa	Efecto	Cálculo	Frecuencia	Unidad de medida	Meta y Rango	Fuente de Datos	Responsable	Análisis de Resultados:
MISION	CLIENTES	D1A1	Optimizar costos en adquisición de medicamentos	Porcentaje del gasto destinado a las adquisiciones de medicamentos en relación total de adquisiciones en el hospital		x	(Total gastos en adquisiciones de medicamentos / Total adquisiciones de medicamentos) x 100	Semestral	%	10 % ± 2 %	Contabilidad	Jefe Financiero	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
				Porcentaje de inventario mensual promedio en relación al volumen de despachos de medicamentos en el hospital		x	(Total inventario promedio mensual / Total despachos de medicamentos) x 100	Semestral	%	30% ± 3 %	Contabilidad	Jefe Financiero	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
	PROCESO INTERNO	F2O2	Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de selección y adquisición de medicamentos en los comités.	Cantidad de sesiones de trabajo realizadas para selección y adquisición de medicamentos	x		Cantidad de sesiones de trabajo realizadas	Semestral	#	2	CFMT	Secretaria del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
				Cantidad de actas de sesiones de trabajo generados para selección y adquisición de medicamentos	x		Cantidad de actas de sesiones realizadas	Semestral	#	2	CFMT	Secretaria del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
				Cantidad de actualizaciones de reglamentos realizados por comité de selección y adquisición de medicamentos en el hospital	x		Cantidad de actualizaciones de reglamentos	Semestral	#	2	CFMT	Secretaria del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
FINANCIERA													

Persp.	Cod.	Objetivos Estratégicos	Indicador	Causa	Efecto	Cálculo	Frecuencia	Unidad de medida	Meta y Rango	Fuente de Datos	Responsable	Análisis de Resultados:
	F602	Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de evaluación y mantenimiento de medicamentos.	Cantidad de sesiones de trabajo generados para evaluación y mantenimiento de medicamentos	x		Cantidad de sesiones de trabajo realizadas	Semestral	#	2	CFMT	Secretaría del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
			Cantidad de actas de sesiones de trabajo generados para evaluación y mantenimiento de medicamentos	x		Cantidad de actas de sesiones realizadas	Semestral	#	2	CFMT	Secretaría del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
			Cantidad de actualizaciones de instructivos generadas por comité de evaluación y mantenimiento de medicamentos	x		Cantidad de actualizaciones realizadas	Semestral	#	2	CFMT	Secretaría del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
	F902	Fortalecer la eficacia en los tiempos de respuesta en la provisión de medicamentos	Cantidad de evaluaciones realizadas al proceso de provisión de medicamentos	x		Cantidad de evaluaciones de tiempo	Semestral	#	2	CFMT	Secretaría del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
			Cantidad de ocurrencias generadas por atrasos en provisión de medicamentos a pacientes		x	Cantidad de ocurrencias por atraso	Semestral	#	0	CFMT	Secretaría del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
	D102	Mejorar conocimiento inmediato de facultativos sobre medicamentos mediante expediente informático	Cantidad de expedientes en línea generados para conocimiento de facultativos	x		Cantidad de expedientes en línea	Semestral	#	2	CFMT	Jefe de Sistemas	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
			Número de actualizaciones generadas en línea para facultativos	x		Cantidad de actualizaciones en línea	Semestral	#	2	CFMT	Coordinador del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable

Persp.	Cod.	Objetivos Estratégicos	Indicador	Causa	Efecto	Cálculo	Frecuencia	Unidad de medida	Meta y Rango	Fuente de Datos	Responsable	Análisis de Resultados:
	D202	Mejorar participación en los sistemas de notificación de novedades en el uso de medicamentos	Cantidad de reportes generados por novedades en uso de medicamentos	x		Cantidad de reportes por novedades de medicamentos en uso	Mensual	#	0	Farmacia	Jefe de farmacia	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
			Cantidad de sesiones de trabajo generadas para tratar novedades en uso de medicamentos	x		Cantidad de sesiones de trabajo por novedades	Mensual	#	0	CFMT	Secretaria del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
	D402	Mejorar participación en los sistemas de notificación de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos	Cantidad de reportes generados por novedades en uso de medicamentos nuevos por eventos adversos	x		Cantidad de reportes por eventos adversos	Mensual	#	0	Farmacia	Jefe de Farmacia	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
			Cantidad de sesiones de trabajo generadas para tratar novedades en uso de medicamentos nuevos por posibles eventos adversos	x		Cantidad de sesiones de trabajo por eventos adversos	Mensual	#	0	CFMT	Coordinador del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
	D502	Fortalecer participación en los sistemas de revisiones de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia	Cantidad de reportes generados sobre información de seguridad y eficacia de medicamentos	x		Cantidad de reportes por seguridad y eficacia	Semestral	#	2	CFMT	Coordinador del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
			Cantidad de revisiones efectuadas la seguridad y eficacia de medicamentos	x		Cantidad de revisiones por seguridad y eficacia	Semestral	#	2	CFMT	Coordinador del CFMT	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
	F9A2	Fortalecer acciones para adquisiciones emergentes en mercado externo	Número de planes emergentes realizados con proveedores del exterior	x		Cantidad de adquisiciones con proveedores del exterior	Semestral	#	2	Dirección Técnica	Director Técnico	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable

	Persp.	Cod.	Objetivos Estratégicos	Indicador	Causa	Efecto	Cálculo	Frecuencia	Unidad de medida	Meta y Rango	Fuente de Datos	Responsable	Análisis de Resultados:
				<i>Cantidad de actualizaciones realizadas con información de proveedores del exterior</i>	x		<i>Cantidad de actualizaciones generadas</i>	<i>Semestral</i>	#	2	Dirección Técnica	Director Técnico	Índice = (indicador/ estándar) x 100 = Brecha favorable o desfavorable
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO												

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

#### Requisitos semánticos en redacción de INDICADORES

Cod.	Agregación más preposición:	Variable (generalmente en sustantivo plural)	Verbo en participio pasado (acción)	Complementos circunstanciales (tiempo, lugar)
Ejemplo	<i>Porcentaje de</i>	<i>gastos en adquisiciones</i>	<i>en relación</i>	<i>al total de adquisiciones de medicamentos</i>

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

#### **4.6 Cuadro de mando integral**

El CMI traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas que deben ser alcanzadas, constituyendo un soporte sustancial para un sistema de control de gestión, por permitir realizar el debido seguimiento y evaluación correspondiente del avance en la consecución de los objetivos. El definir las metas es de vital importancia, por cuanto ayudan a comunicar el nivel esperado del desempeño, es decir permite comunicar a los directivos las necesidades y generar la toma de decisiones oportunas para el cierre de brechas, retomando el nivel de gestión correspondiente.

Adicionalmente, es necesario ejecutar determinadas iniciativas que motiven aproximar la situación actual con el desempeño deseado, estas iniciativas serán pensadas como un conjunto de planes o proyectos alineados a los temas estratégicos. Por consiguiente, los objetivos, indicadores, metas e iniciativas trabajan en armonía ajustados a la visión. Concluido el proceso antes expuesto se define el CMI que se describe a continuación:

### Cuadro de Mando Integral

**Sección 1.- Estándares Centrado en el Paciente**  
**ID: MMU - Función: Gestión y uso de medicamentos**  
**Título: Selección y Adquisición (MMU 2)**

#### Visión

*Estar entre los 10 mejores hospitales de Latinoamérica en las áreas de gineco-obstetricia, neonatología, docencia e investigación para el año 2016*

	Persp.	Cod.	Objetivos Estratégicos	Alcance	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Unidad de medida	Fuente de Datos	Meta y Rango	Responsable	Iniciativas estratégicas
<b>MISION</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>D1A1</b>	<i>Optimizar costos en adquisición de medicamentos</i>	Ajustar gastos incurridos en adquisiciones de medicamentos	<i>Porcentaje del gasto destinado a las adquisiciones de medicamentos en relación total de adquisiciones en el hospital</i>	$(\text{Total gastos en adquisiciones de medicamentos} / \text{Total adquisiciones de medicamentos}) \times 100$	<i>Semestral</i>	%	Contabilidad	10 % ± 2 %	Jefe Financiero	<i>Identificación y cuantificación de tipos de gastos</i>
					<i>Porcentaje de inventario mensual promedio en relación al volumen de despachos de medicamentos en el hospital</i>	$(\text{Total inventario promedio mensual} / \text{Total despachos de medicamentos}) \times 100$	<i>Semestral</i>	%	Contabilidad	30% ± 3 %	Jefe Financiero	<i>Seguimiento y ajuste a nivel óptimo</i>
	<b>FINANCIERA</b>											
	<b>PROCESO INTERNO</b>	<b>F2O2</b>	<i>Mantener participación activa de facultativos que tengan interacción con los procesos de selección y adquisición de medicamentos en los comités.</i>	Fortalecer participación activa de facultativos mediante procesos formalizados y con generación de evidencia pertinente	<i>Cantidad de sesiones de trabajo realizadas para selección y adquisición de medicamentos</i>	<i>Cantidad de sesiones de trabajo realizadas</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	2	Secretaria del CFMT	<i>Definir e implementar políticas</i>
					<i>Cantidad de actas de sesiones de trabajo generados para selección y adquisición de medicamentos</i>	<i>Cantidad de actas de sesiones realizadas</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	2	Secretaria del CFMT	<i>Definir reglamento de sesiones</i>
					<i>Cantidad de actualizaciones de reglamentos realizados por comité de selección y adquisición de medicamentos en el hospital</i>	<i>Cantidad de actualizaciones de reglamentos</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	2	Secretaria del CFMT	<i>Difundir base legal y actualizaciones</i>
	<b>F6O2</b>	<i>Mantener participación activa de</i>	Fortalecer participación activa de	<i>Cantidad de sesiones de trabajo generados para evaluación y mantenimiento de medicamentos</i>	<i>Cantidad de sesiones de trabajo realizadas</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	2	Secretaria del CFMT	<i>Definir e implementar políticas</i>	

	Persp.	Cod.	Objetivos Estratégicos	Alcance	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Unidad de medida	Fuente de Datos	Meta y Rango	Responsable	Iniciativas estratégicas
			<i>facultativos que tengan interacción con los procesos de evaluación y mantenimiento de medicamentos.</i>	facultativos mediante procesos formalizados y con generación de evidencia pertinente	<i>Cantidad de actas de sesiones de trabajo generados para evaluación y mantenimiento de medicamentos</i>	<i>Cantidad de actas de sesiones realizadas</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	2	Secretaria del CFMT	<i>Definir reglamento de sesiones</i>
					<i>Cantidad de actualizaciones de instructivos generadas por comité de evaluación y mantenimiento de medicamentos</i>	<i>Cantidad de actualizaciones realizadas</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	2	Secretaria del CFMT	<i>Difundir base legal y actualizaciones</i>
		<b>F902</b>	<i>Fortalecer la eficacia en los tiempos de respuesta en la provisión de medicamentos</i>	Incrementar la eficacia en los tiempos de respuesta en la provisión de medicamentos	<i>Cantidad de evaluaciones realizadas al proceso de provisión de medicamentos</i>	<i>Cantidad de evaluaciones de tiempo</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	2	Secretaria del CFMT	<i>Establecer tiempos</i>
					<i>Cantidad de ocurrencias generadas por atrasos en provisión de medicamentos a pacientes</i>	<i>Cantidad de ocurrencias por atrasos</i>	<i>Trimestral</i>	#	CFMT	0	Secretaria del CFMT	<i>Directrices de comunicación hacia autoridades</i>
		<b>D102</b>	<i>Mejorar conocimiento inmediato de facultativos sobre medicamentos mediante expediente informático</i>	Implementar expediente informático en línea sobre medicamentos para conocimiento inmediato de facultativos	<i>Cantidad de expedientes en línea generados para conocimiento de facultativos</i>	<i>Cantidad de expedientes en línea</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	2	Jefe de Sistemas	<i>Servicio en línea</i>
					<i>Número de actualizaciones generadas en línea para facultativos</i>	<i>Cantidad de actualizaciones en línea</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	12	Coordinador del CFMT	<i>Supervisión Técnica</i>
		<b>D202</b>	<i>Mejorar participación en los sistemas de notificación de novedades en el uso de medicamentos</i>	Establecer participación activa de facultativos mediante procesos formalizados y con generación de evidencia pertinente	<i>Cantidad de reportes generados por novedades en uso de medicamentos</i>	<i>Cantidad de reportes por novedades de medicamentos en uso</i>	<i>Mensual</i>	#	Farmacia	0	Jefe de farmacia	<i>Sistema de comunicación</i>
					<i>Cantidad de sesiones de trabajo generadas para tratar novedades en uso de medicamentos</i>	<i>Cantidad de sesiones de trabajo por novedades</i>	<i>Mensual</i>	#	CFMT	0	Secretaria del CFMT	<i>Supervisión técnica</i>
		<b>D402</b>	<i>Mejorar participación en los sistemas de</i>	Establecer participación activa de facultativos	<i>Cantidad de reportes generados por novedades en uso de medicamentos nuevos por eventos adversos</i>	<i>Cantidad de reportes por eventos adversos</i>	<i>Mensual</i>	#	Farmacia	0	Jefe de Farmacia	<i>Sistema de comunicación hacia niveles pertinentes</i>

	Persp.	Cod.	Objetivos Estratégicos	Alcance	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Unidad de medida	Fuente de Datos	Meta y Rango	Responsable	Iniciativas estratégicas
			<i>notificación de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos</i>	mediante procesos formalizados y con generación de evidencia pertinente	<i>Cantidad de sesiones de trabajo generadas para tratar novedades en uso de medicamentos nuevos por posibles eventos adversos</i>	<i>Cantidad de sesiones de trabajo por eventos adversos</i>	<i>Trimestral</i>	#	CFMT	0	Coordinador del CFMT	<i>Supervisión técnica</i>
		<b>D5O2</b>	<i>Fortalecer participación en los sistemas de revisiones de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia</i>	Establecer participación activa de facultativos mediante procesos formalizados y con generación de evidencia pertinente	<i>Cantidad de reportes generados sobre información de seguridad y eficacia de medicamentos</i>	<i>Cantidad de reportes por seguridad y eficacia</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	2	Coordinador del CFMT	<i>Sistema de comunicación hacia niveles pertinentes</i>
					<i>Cantidad de revisiones efectuadas la seguridad y eficacia de medicamentos</i>	<i>Cantidad de revisiones por seguridad y eficacia</i>	<i>Semestral</i>	#	CFMT	2	Coordinador del CFMT	<i>Supervisión técnica</i>
		<b>F9A2</b>	<i>Fortalecer acciones para adquisiciones emergentes en mercado externo</i>	Cobertura de adquisiciones emergentes en mercado externo	<i>Número de planes emergentes realizados con proveedores del exterior</i>	<i>Cantidad de adquisiciones con proveedores del exterior</i>	<i>Semestral</i>	#	Dirección Técnica	2	Director Técnico	<i>Implementar Plan</i>
					<i>Cantidad de actualizaciones realizadas con información de proveedores del exterior</i>	<i>Cantidad de actualizaciones generadas</i>	<i>Semestral</i>	#	Dirección Técnica	2	Director Técnico	<i>Supervisión técnica</i>
	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>											

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo



#### 4.7 Implementación y aprobación de la propuesta

Se desarrolló la metodología antes expuesta hasta la formulación del CMI para este componente como una guía práctica de aplicación con sus respectivas matrices, la misma que permitió determinar varias iniciativas estratégicas como consecuencia de la focalización de procesos y actividades relevantes susceptibles de mejora, los objetivos estratégicos, su alcance e indicadores de gestión, alineados a un estándar de gestión que son los requerimientos del organismo internacional acreditador. A continuación se describen una serie de iniciativa estratégicas por cada perspectiva del CMI, utilizando un formulario diseñado para este efecto que permitirá su implementación, dentro del proceso de mejora continua institucional.

#### Identificación y cuantificación de tipos de gastos

Proyecto 1		
Iniciativa Estratégica: <i>Identificación y cuantificación de tipos de gastos; Seguimiento y ajuste a nivel optimo</i>		
Perspectiva: <i>Clientes</i>	Código:	D1A1
Responsable: Jefe Financiero		
Impacto directo esperado: <i>Disminuir los gastos a lo estrictamente necesario</i>		
Horas de Capacitación / Inducción: 4 horas		
Fecha de inicio:	Fecha final:	

#	Actividades	Cronograma de implementación												Recursos:			Comentarios	
		Año: 2014												Humano	Técnicos	Material		
		Semanas																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
1	Selección equipo de trabajo y asignar funciones	X	X												X			
2	Desplegar directrices financieras tendientes a disminuir costos			X	X										X			
3	Recopilar información vinculada con el tema de los 2 últimos años				X	X									X		X	
4	Análisis de costos sobre información histórica					X									X		X	
5	Elaborar presupuesto de gastos y establecer mecanismos de control							X	X						X	X	X	
6	Formular conclusiones y lineamientos de acciones a tomar									X					X		X	
7	Implantación de acciones, seguimiento y generar ajustes de mejora										X	X	X		X		X	

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

Considerando la importancia de que la organización garantice la optimización de sus procesos y la optimización de sus recursos, es necesario una revisión de los gastos tendientes a llegar a un nivel óptimo; por consiguiente se plantea una iniciativa estratégica con sus actividades en función de la información de los dos últimos años y de su análisis se obtendrá conclusiones que permitan generar lineamientos de ajustes para su implantación mediante acciones de mejora tendientes a mantener gastos en el nivel estrictamente necesario.

### Definición e implementación de políticas

Proyecto 2		
<b>Iniciativa Estratégica:</b> Definir e implementar políticas; Definir reglamento de sesiones; Difundir base legal y actualizaciones; Directrices de comunicación hacia autoridades.		
<b>Perspectiva:</b> Procesos internos	<b>Código:</b>	F202 F602 F902
<b>Responsable:</b> Gerente Técnico, Secretario de CFMT		
<b>Impacto directo esperado:</b> Fortalecer participación activa de facultativos en procesos técnicos		
<b>Horas de Capacitación / Inducción:</b> 8 Horas		
<b>Fecha de inicio:</b>	<b>Fecha final:</b>	

#	Actividades	Cronograma de implementación												Recursos:			Comentarios:			
		Año: 2014												Humano	Técnicos	Material				
		Semanas																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
1	Selección equipo de trabajo y asignar funciones																x			
2	Definir políticas que regulen actividades de los procesos de selección, adquisición, evaluación, mantenimiento y supervisión de medicamentos																x			
3	Implantación de las políticas relacionadas con los procesos																x			
4	Elaborar reglamentos para los procesos de evaluación, mantenimiento y supervisión de medicamentos																x	x	x	
5	Aprobar reglamentos internos e implantación																x			
6	Establecer reuniones periódicas de revisión base legal, sus actualizaciones y difusión																x	x	x	
7	Formalizar a través de un sistema de comunicación los reportes de novedades hacia los directivos																x	x	x	

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

La organización mantiene procesos definidos y establecidos controles claves debidamente identificados; sin embargo considerando que la selección y adquisición de medicamentos es

un proceso continuo, multidisciplinario y participativo es necesario completar con formalidades regladas que permita mediciones de control; por consiguiente la formulación de políticas, reglamentos y su comunicación, son iniciativas a considerarse en razón de dar un escenario debidamente estructurado que permita a través de mejoras continuas asegurar la calidad del servicio.

### Análisis de los procesos

Proyecto 3		
Iniciativa Estratégica: <i>Procesos; Establecer tiempos; Directrices de comunicación hacia autoridades.</i>		
Perspectiva: <i>Procesos internos</i>	Código:	F902
Responsable: <i>Gerente Técnico; Secretaria del CFMT</i>		
Impacto directo esperado: <i>Incrementar la eficacia en los tiempos de respuesta en la provisión de medicamento</i>		
Horas de Capacitación / Inducción: <i>20 horas</i>		
Fecha de inicio:	Fecha final:	

#	Actividades	Cronograma de implementación												Recursos:			Comentarios:		
		Año: 2014												Humano	Técnicos	Material			
		Semanas																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
1	Selección equipo de trabajo y asignar funciones	X	X	X												X			
2	Revisión de actividades vinculadas y sus tiempos de acción			X	X											X		X	
3	Identificación de posibles mejoras hacia una administración efectiva de tiempos				X	X	X									X	X	X	
4	Actualizar directrices con mejoras técnicas de supervisión y su difusión							X	X	X						X			
5	Formalizar a través de un sistema de comunicación los reportes de novedades hacia los directivos										X	X				X	X	X	

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

Los tiempos de respuestas y un adecuado sistema de comunicación son relevante en la selección y adquisición de medicamentos; por consiguiente establecer mejoras en tiempos es necesario para mejorar la eficacia, fortaleciéndolo con revisiones de los puntos claves, estas iniciativas permitirán optimizar los recursos involucrados en cada actividad del proceso.

## Supervisión

Proyecto 4		
Iniciativa Estratégica: <i>Servicio en línea; Supervisión Técnica;</i>		
Perspectiva: <i>Procesos internos</i>	Código:	D102
Responsable: <i>Jefe de Sistemas; Coordinador del CFMT</i>		
Impacto directo esperado: <i>Implementar expediente informático en línea sobre medicamentos</i>		
Horas de Capacitación / Inducción: <i>30 horas</i>		
Fecha de inicio:	Fecha final:	

#	Actividades	Cronograma de implementación												Recursos:			Comentarios:			
		Año: 2014												Humano	Técnicos	Material				
		Semanas																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12									
1	Selección equipo de trabajo y asignar funciones	■	■	■													x			
2	Revisión de sistema actual informático y determinar posibilidad de implementación con los mismos recursos o adicionales				■	■											x		x	
3	Determinar conformación de base de información sobre medicamentos y su mantenimiento para actualizaciones						■	■									x	x	x	
4	Formular reglamentación sobre utilización del expediente informático							■	■	■							x	x		
5	Establecer programa de inducción sobre su utilización y seguridades									■	■						x	x	x	
6	Implantación del expediente											■	■				x	x	x	

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

Para una supervisión óptima involucra mejoras en la comunicación mediante servicios en línea, sin embargo debe considerarse aspectos como costos, beneficios entre otros factores, en razón del posible impacto económico; por consiguiente, debe revisarse y determinar su consistencia con la necesidad y calidad de información a transmitirse en función de los tiempos a fin de contribuir a la calidad del servicio.

## Implementación de políticas

Proyecto 5		
Iniciativa Estratégica: <i>Implementar políticas; Sistema de comunicación; Supervisión técnica.</i>		
Perspectiva: <i>Procesos internos</i>	Código:	D202 D402 D502
Responsable: <i>Coordinador del CFMT; Jefe de farmacia; Secretaria del CFMT</i>		
Impacto directo esperado: <i>Fortalecer participación activa de facultativos en procesos técnicos sobre novedades en uso, eventos adversos y revisiones de seguridad y eficacia de medicamentos.</i>		

Proyecto 5		
Iniciativa Estratégica: <i>Implementar políticas; Sistema de comunicación; Supervisión técnica.</i>		
Perspectiva: <i>Procesos internos</i>	Código:	D202 D402 D502
Horas de Capacitación / Inducción: 20 horas		
Fecha de inicio:	Fecha final:	

#	Actividades	Cronograma de implementación												Recursos:			Comentarios:	
		Año: 2014												Humano	Técnicos	Material		
		Semanas																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
1	Selección equipo de trabajo y asignar funciones	X	X												X			
2	Definir políticas que regulen actividades de los procesos técnicos relacionados con: notificación de novedades en el uso de medicamentos; notificación de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos; revisiones de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia.			X	X	X									X			
3	Implantación de las políticas relacionadas con los procesos						X	X	X						X			
4	Determinar necesidad de elaborar reglamentos para proceso técnicos relacionados con: notificación de novedades en el uso de medicamentos; notificación de nuevos medicamentos y posibles eventos adversos; revisiones de medicamentos respecto a su seguridad y eficacia							X	X						X	X		
5	Aprobar reglamentos internos e implantación								X	X					X			
6	Establecer reuniones periódicas de revisión base legal, sus actualizaciones y difusión.										X	X			X	X	X	
7	Formalizar a través de un sistema de comunicación los reportes de novedades hacia los directivos										X	X			X	X	X	

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

Siendo uno de sus principales objetivos el aseguramiento al acceso inmediato de los medicamentos; la supervisión técnica y los procesos participativos son aspectos que retroalimentan y fortalecen los resultados, por eso en este nivel es clave tener definidas políticas y un adecuado sistema de comunicación.

## Plan emergente

Proyecto 6		
Iniciativa Estratégica: <i>Implementar Plan Emergente; Supervisión técnica.</i>		
Perspectiva: <i>Procesos internos</i>	Código:	F9A2
Responsable: <i>Director Técnico</i>		
Impacto directo esperado: <i>Cobertura de adquisiciones emergentes en mercado externo</i>		
Horas de Capacitación / Inducción: <i>20 horas</i>		
Fecha de inicio:	Fecha final:	

#	Actividades	Cronograma de implementación												Recursos:			Comentarios:		
		Año: 2014												Humano	Técnicos	Material			
		Semanas																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
1	Selección equipo de trabajo y asignar funciones	X	X													X			
2	Determinación de medicamentos a incluirse en plan emergente de adquisiciones			X	X	X										X	X		
3	Determinación de proveedores y obtención de información básica						X	X								X	X		
4	Elaborar Plan emergente de adquisiciones en mercado externo							X	X	X						X			
5	Establecer proceso de mantenimiento del plan y su actualización periódica										X	X	X			X	X		

Elaborado por: Xavier Flores Arroyo

Considerar la ocurrencia de emergencia médica es importante en temas de aseguramiento en cuanto al acceso inmediato de los medicamentos; por consiguiente la elaboración de un plan de emergencias y su supervisión técnica, es fundamental ya que está directamente relacionado con el aumento o disminución de los niveles de calidad en el servicio.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo es brindar a la Dirección del hospital, una propuesta de diseño e implementación de un sistema de control de gestión, alineado a las políticas de acreditación de un organismo especializado que aporte a la mejora continua, de la función Gestión y Uso de Medicamentos, en relación con el estándar Selección y Adquisición de medicamentos, por lo que se ha desarrollado la presente metodología en base de la situación actual del ente frente a los estándares, la determinación de procesos y actividades claves susceptibles de mejoras considerando en unos casos la existencia de brechas y en otros la oportunidad de mantener e incrementar sus bondades o fortalezas, en ambos casos, ha servido para proponer ajustes a la gestión institucional hacia un mejoramiento en la calidad

de sus servicios, en cuyo proceso se utilizó una herramienta de gestión como el BSC que permitió un diagnóstico estructurado con la formulación de iniciativas orientadas hacia los objetivos misionales.

Las principales conclusiones son:

- Partiendo de una planificación y contando con un sistema de medición del desempeño, se logra la ejecución de una gestión eficiente y una administración efectiva para la consecución de los objetivos.
- El incorporar la estructura esquemática del cuadro de mando integral a la gestión, permite lograr e integrar la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño.
- La estructura organizativa del Hospital permitió y facilitó la aplicación del CMI en base de las perspectivas institucionales generadas por la calidad de los servicios brindados y la experiencia de quienes la conforman.
- El Hospital se ha constituido en un referente del sector en que se desarrolla y busca ampliar la demanda de sus servicios apoyándose en una acreditación internacional; en este escenario, la oportunidad de aplicar una herramienta como el CMI, aportará con el mejoramiento continuo y el monitoreo de sus procesos.
- El componente analizado vinculado a la gestión institucional resume significativas fortalezas que ligadas a las oportunidades del sector, permitirá mantener y continuar con su crecimiento, de igual forma ciertas debilidades observadas son susceptibles de mejora inmediata, por cuanto su incorporación están orientadas hacia el complemento de formalidades que logren evidenciar de mejor manera, los procesos internos y actividades, de aspectos técnicos vinculados a posibles no conformidades, lo que permitirá incrementar la oportunidad de su debida atención.
- La incorporación del CMI en el estudio del componente, permitió realizar un análisis estructurado y alineado de las perspectivas, para posteriormente generar objetivos estratégicos siendo su cumplimiento, susceptible de medición mediante indicadores cuyos parámetros darán siempre las pautas para la toma de acciones oportunas para nivelar o superar niveles de gestión esperados.

- La acreditación por parte del organismo internacional, le dará al Hospital un reconocimiento a nivel mundial, convirtiéndole en un referente de calidad tanto en los servicios prestados como en la seguridad del paciente.
- El Hospital se encuentra al cierre de nuestro análisis, documentando los procesos a fin de contar con la evidencia necesaria para la acreditación.
- Los Directivos a fin de cumplir con todos los parámetros de calidad establecidos en los estándares y conscientes del posible incremento de la demanda que ocasionaría el obtener la certificación internacional decidieron como parte de los objetivos organizacionales, la construcción de una nueva casa de salud, proyecto que está previsto finalizarse en el segundo semestre del año 2014.
- El compromiso establecido con la administración del Hospital es que una vez efectuado el traslado se continuará con el empleo de la herramienta a fin de realizar un monitoreo continuo del avance de cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, mediante los formatos de autoevaluación, lo cual se evidencia en el acta de socialización, implementación y compromiso.

## **RECOMENDACIONES**

El CMI se constituye en un aporte técnico en la gestión de los directivos y para el personal vinculado al área, por cuanto facilita la comunicación entre las diferentes líneas de autoridad y operativa para una mejor planificación y óptima gestión conforme a la naturaleza de la institución.

La realización de este trabajo en el componente permitió obtener experiencias positivas del CMI describiendo una secuencia metodológica que puede ser aplicada en otras áreas o componentes de la institución y servirá de apoyo en la preparación para la acreditación internacional; recomendándose su despliegue e implantación para la adecuada identificación y cierre de brechas respecto a los requisitos establecidos por el organismo acreditador.

La conveniencia de continuar la aplicación de esta metodología con el CMI radica en que permite establecer un sentido claro de lo que se desea conseguir; una vez delineado la



orientación estratégica, permitirá formular indicadores debidamente estructurados con información focalizada para mediciones claves que revelen oportunamente el avance de los proyectos durante su ejecución, es decir un adecuado monitoreo de los temas; y permitirá equilibrar la gestión de la institución dentro de las cuatro perspectivas para su interpretación y vinculación integral.

La importancia de una acreditación internacional en servicios de salud especializado contribuirá al fortalecimiento institucional, de la ciudad y del país, los beneficios para todos sus integrantes que la conforman es valioso en razón de su aporte hacia una gestión de calidad plenamente reconocida.

## BIBLIOGRAFIA

Administración de empresas (n.d.). Obtenido el 22 de abril de 2013 de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/evolucion-del-control-de-gestion.html>

*BALANCED SCORECARD – CUADRO DE MANDO INTEGRAL*; junio 13 2011 por Juan Carlos Valda; obtenido el 9 de diciembre de 2013 de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>

Betancourt Partido y García Vidal. (n.d.). *El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano* en Observatorio de la Economía Latinoamericana.(n.d.). Obtenido el 22 de abril 2013 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm>

David Jaimovich MD Chief Medical Officer Joint Commission Resources Joint Commission International (2007). *Introducción a la JointCommission International*. Obtenido el 3 de mayo 2013 de <http://www.elhospital.com/eh/formas/64034/Introd-JCI.pdf>

Inés Lanata (2011) *IEDGE – Historia y evolución del cuadro de mando integral CMI o “BalancedScorecard”*; y Alfonso LopezViñelan.d.). *BalancedScorecard BSC / Cuadro de mando Integral [video]* Facultad de Económicas de la Universidad de Zaragoza. Obtenido el 3 de Mayo de 2013 de <http://blog.iedge.eu/programas/emba11/balanced-scorecard-0111/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard/>

JCI (n.d.). *Acerca de Joint Commission International*. Obtenido el 6 de mayo de 2013 de <http://es.jointcommissioninternational.org/enes/About-JCI/>

JointCommission International (2011). *Estándares para la acreditación de Hospitales de la JointCommission International CUARTA EDICIÓN Vigente 1 enero de 2011*. Obtenido el 3 de mayo de 2013 de <http://www.hca.es/huca/web/contenidos/servicios/dirmedica/almacen/calidad/JCI%204aEdicionEstandaresHospitales2011.pdf>

Juan Carlos Sánchez (2009). *El Control de Gestión de la empresa. El Cuadro de Mando Integral*. Obtenido el 22 abril 2013 de <http://blog.eltallerdigital.com/2009/01/el-control-de-gestion-de-la-empresa-el-cuadro-de-mando-integral/>

Kaplan y Norton. *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Leonardo Barona Valencia (n.d.). *Cuadro de Mando Integral o BalancedScorecard*. Obtenido el 29 de abril 2013 de <http://mail.ups.edu.ec/empreendedor/publicaciones/empreendedor/contenidospdf/cuadrodemandoempreendedor.pdf>

Monografias.com (n.d.). *El cuadro de mando integral; Un instrumento de control*. Obtenido el 28 abril 2013 de <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>